市场驱动战略

价值创造过程

Market Driven Strategy

【美】乔治·达伊 著

牛海鹏 等译

华夏出版社

市场驱动战略

——价值创造过程

〔美〕乔治·达伊 著
牛海鹏 马茂增 郑宇飞 译



华夏出版社



图书在版编目(CIP)数据

市场驱动战略/(美)达伊(Day,G.)著;牛海鹏等译.-北京:华夏出版社,2000.1

(哈佛商学经典)

书名原文:Market Driven Strategy

ISBN 7-5080-2088-X

Ⅰ.市… Ⅱ.①达… ②牛… Ⅲ.企业管理-市场营销学

Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第74599号

华 夏 出 版 社 出 版 发 行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新 华 书 店 经 销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 14印张 324千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:26.00元

前　言

对竞争战略新观点的争论仍然引人注目。企业传统的竞争方式以及许多原有经营管理念正受到竞争力集中的影响：竞争趋于全球化的同时，市场被细分为更小的顾客细分市场。信息技术加快了决策的步伐，同时也模糊了市场与企业的界限。技术变革不断缩短产品的生命周期，消费者需要企业对市场的更快速反应和更高品质的产品。再加上企业建立营销网络，保持与供应商、中间商、顾客之间的合作伙伴关系等等战略组合，企业管理者们发现比起以往，他们几乎不能出错。市场的变化已

远远超过了传统企业经营所能反应的速度。

很少有企业能够摆脱这种压力——各企业必须作出反应，制定适合本企业选定的特殊市场的竞争战略。这种方向性选择没有固定模式，但是成功的反应一般具有三个明显的特征，这三个特征是贯穿本书的三个主题。

第一个主题是企业必须通过制定市场调整计划，促使企业上下对市场、技术优势和竞争现状有透彻的了解。有效的战略计划是士气高昂的经理队伍不断合作和迎接挑战的结果，但是又是什么使每一位成员的行动凝聚成企业的统一目标呢？这就是竞争优势的作用。本书的第二个主题是竞争优势资源的不断创造和更新，成为维持盈利能力的最佳途径。

贯穿本书的第三条线是外部导向的必要性。企业组织的每一部分都应当是市场驱动的，当企业处于竞争领先者地位时，也必须自觉将顾客置于首要考虑的位置。这一决策的主要价值在于引导人们的努力方向，使员工的每一努力都有利于企业经营。

将小组计划过程的承诺逐渐灌输到取得、维持竞争优势过程中的市场驱动策略也会取得经济效益。战略计划的优劣标准在于它是否真正为股东们创造价值，这是优秀战略的有效测试仪，但是创造顾客价值仍然比为股东创造价值重要得多，因为没有顾客的认可就不会有股东的收益。

致谢。本书试图将便利组织变革的定性过程法与描述并解释战略内涵的本质法结合起来，并因此而积累了对许多人的感激之情。我非常愿意向他们表达我的谢意，虽然这作为对他们贡献的报答是远远不够的。尽管我记不起所有影响我的思想的专家和实际工作者，我仍要感谢下列6位对我影响最大的人。首先是彼得·德鲁克，他的关于组织特征和目的的研讨会论文，以及他对战略及其执行的复杂性的洞察，不断激励着每个试图

研究清楚市场的人。下一位是迈克尔·波特，他在行业结构分析及竞争优势方面的开创性的工作，在本书中被到处引用。许多营销学者都能在本书中发现他们的观点，而菲利浦·科特勒和特德·莱维特是其中起最大作用的两位。最后，惨痛的教训告诉我，如果战略不能改变组织的方向，那它就是不切实际，毫无用处的。詹姆斯·马奇和卡尔·维克的工作不断促使我想想相反的情况。

我很荣幸能与许多人一起工作，他们有关战略的真知灼见有助于我区分开最重要的事情与仅仅是有趣的事情。在这个有影响的群体中包括：西北大学艾伦中心的史蒂夫·伯内、影响力规划小组的比尔·布兰特、执行开发中心的约翰·凯迪，以及战略规划研究院的布莱德·加尔和罗伯特·布泽。我与战略规划研究院的交往，使我有机会利用数据和分析检验我的观点。

毫无疑问，我最大的学术歉疚是对于我的朋友和合作者，他们的工作经常在本书中出现。罗宾·温思利帮助我阐释清楚竞争优势概念含义的层次。莱姆·法赫在我们合作研究以价值为基础的策划方法时，给了我源源不断的启示，而且我能自由分享他的关于战略当前进展的思想。阿兰·肖克与我合作研究市场结构分析与定位战略，并不断在这个领域做出重要贡献。最后，巴特·魏茨、阿德里安·赖恩斯、大卫·艾克从不因我们之间的友谊而妨碍对我的不严格的思想做出有力的批评，从而推动我做出进一步的思考。

需求迫切的咨询客户在形成这些观点中也发挥了重要作用。他们不断努力挑战困难以及不愿接受现成结论的做法极大加强了此项工作。尤其是通用电气公司，在本书观点形成过程中扮演了重要角色。我很荣幸与这样一个公司联系在一起，该公司做出极大努力以在世界市场上获得优势。

这些观点在无数的高级经理课程与战略规划研讨会上得到

过验证。这些默默无闻的参与者的耐心，以及他们勤勤恳恳地澄清任何错误想法的努力都发挥了极大的作用。

多伦多大学的许多学生和教师为本书做出了贡献。有些人评论了早期的草稿，其他的人参加了博士研究，并带给我新的思想源泉。尤其要感谢麦克·梅约、玛丽·兰布金、索罗·克兰、亚历山大·坎贝尔、埃纳·戈麦斯和约纳森·弗里曼给我的帮助。多伦多大学不厌其烦为我提供良好的支持。校长罗杰·沃尔夫的大力支持使得此项工作得以进行。

另外一家组织——市场营销科学院，在写作此书的智力旅程的每一阶段都给予了我巨大的帮助。问题与观点持续不断地相互作用是此项独一无二的经理与学者合作的标记，共同对营销实践水平的提高做出了贡献，这反映在书中许多地方。

本书献给一位使本书成为可能并具有价值的人——我的妻子和我最好的朋友玛丽琳，她带给我的幸福的家庭一直是我灵感的源泉。她的耐心、热心和源源不断的支持既给了我动力又给了我鼓励。

乔治·达伊
马萨诸赛州，坎布里奇

内容提要

今天，正在出现的无数新的市场缝隙以及专业市场机会，宣布了大量营销时代的终结。乔治·达伊极富说服力地证明了旧的竞争方式以及有关组织的大量传统智慧已被集中的力量所颠覆：大量市场分散为狭窄的细分市场，而大量市场本身则变成全球市场；信息技术模糊了组织与市场的边界并加速了决策步伐；技术变迁持续缩短产品生命周期，而顾客需要更快速的反应和更高的质量。这些力量也同时孕育了新型零售商、分销商以及与顾客的新

型联系。

市场的变化程度已远远超过了传统企业经营所能反应的速度。达伊引人注目地提出创造顾客价值第一,没有顾客价值就没有股东价值。他提出经过证实的市场驱动的方法,在业务单位的水平形成并执行竞争战略,这是在占有大量材料的基础上提出的,并经过超过200项内部执行计划及战略规划会议的检验,参与的公司包括美国西方石油公司、通用汽车公司、马里奥特公司、柯达公司、阿库森公司以及通用电气公司。达伊是上述公司的产品规划项目主任。

达伊介绍了五项关键的、相互依赖的选择,这是90年代市场驱动组织的经理们必须做出的。根据从奥的斯电梯公司、通用电气公司、亨氏公司、宜家公司、雀巢公司、阿库森公司以及3M等公司获得的大量实例,达伊告诉了我们前向思考的公司如何选择市场、如何差异化产品、如何选择沟通和分销渠道、如何决策支持活动的规模和范围,以及如何选定未来增长领域。

最后,达伊强调了通过在战略观领导下的自下而上的对顾客和竞争现实的理解,而产生的对思考和规划过程的责任。强大的战略观是整个组织的一种共同意图,能在组织中创造获胜的氛围。通过把注意力集中于梦想的领导地位,依据成就衡量进步,并通过优质顾客服务寻求获取新的竞争优势的方法,组织的行动和抱负就获得了意义。

目录

第四篇 选择竞争领域及优势

第一篇

竞争性市场的战略选择

第1章

在剧烈变动市场中经营

竞争社会中没有企业的歇脚之处。

——斯隆

变则生，不变则死。

——中国古代格言

贝纳通公司和西尔斯公司都在服饰零售市场上竞争，但却很少有相似之处。在对竞争的丰富性、复杂性的理解方面，以及当战略偏离了市场时，执行战略所取得的相反结果方面，这两个公司之间的差异非常有意思。它们的故事也暗示了90年代席卷市场的某些力量。如果人们想知道当一个公司在其市场上骄傲自满时会发生什么，西尔斯公司就是一个经典的例子。直到1986年，在遇到卡马特和沃玛特挑战之前，西尔斯公司一直是美国最大的零售商。

到了1989年，它正在为扭转长达十年的市场份额下降而努力奋斗——该公司普通商品零售的市场份额已从18%降至13%，该公司还要努力削减日益膨胀的占销售额30%的销售和管理费用，把税前毛利从3.7%提高到与竞争者相当的7%的水平。

服饰销售的问题只是西尔斯所面临困难的症候。这家百货公司传统的成功要素是商品的质量及花色品种的配合。由于商店数量以及每家商店中产品品种的多样化，上述两个方面都成为管理上的首要难题。许多服饰品牌的供应商不喜欢西尔斯散乱的商品组合或认为大量市场出口不合适，而实践证明难以作出变动以克服这些困难。有人建议设立"邻里商店"专门销售服饰和家具。但诸如器具、电子品、汽车用品等"硬物品"的负责人声称他们不能被排除在商店之外，并扼杀了该建议。

尽管西尔斯遇到了这些困难，它在消费者心目中的形象仍很强大。人们总是把西尔斯与高质量联系在一起，75%的美国人每年至少要光顾一次西尔斯。不幸的是，积存的商誉正在被沉闷和非竞争性的文化、过时的体制与过度的内耗所损害。顾客正在被挖墙脚的专业零售商吸引走，如The Gap、The Limited，或是被主导着特定类型商品零售的超级折扣商吸引走，如Circuit City和Toys R Us等。

贝纳通却从不自满。仅仅10年之内，这家以意大利为基地的时装零售商就在79个国家开设了5000家商店。每家商店都提供色彩艳丽、风格典雅的运动装，并有许多种激动人心和经常变化的变种。与西尔斯比较，我们可以看出：贝纳通的经营是集中化和全球化的，该公司应用了一种完全不同的战略来参与竞争，在产品生命周期经常短于一个季节的剧烈变动的时装市场上，该战略的实施为公司提供了一个稳固的管理平台。所以贝纳通公司的净利润是西尔斯公司的三倍就毫不奇怪了。

最显著的区别是该公司的"顾客牵引"系统（"customer

draw"system)，该系统通过电子手段把5000家商店直接与工厂联结起来——这种联系相当紧密，从定货到交付的周期只需要2～6星期。商店经理们不需要事先猜测该订什么货，他们可以跟踪销售情况并重订热销商品。高度自动化的工厂仅根据订单生产，如果出现了意想不到的情况，如一种新的式样或布料，复杂的计算机辅助设计(CAD)系统能大大缩短从设计到生产所有尺码和颜色服装的时间。他们不仅打破了这个系统传统的时间限制，而且避免了以往的成本随着品种增加而上升的趋势(见图1－1)。贝纳通公司因此而获得了明显的竞争优势。

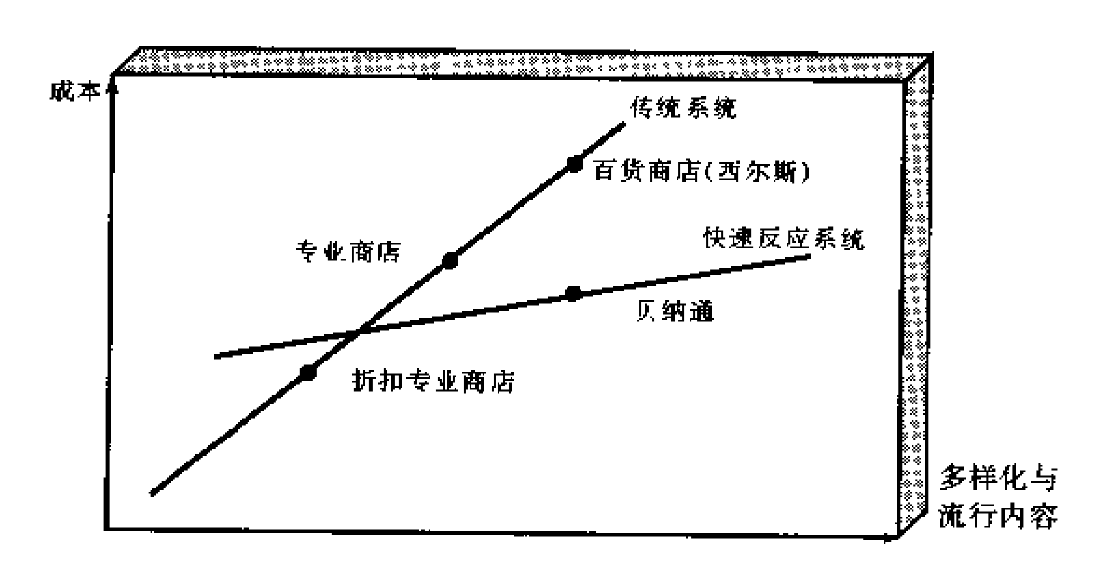


图1－1　传统系统与快速反应系统：贝纳通为什么流行

尽管人们会很轻易地把西尔斯当作一个腿脚不便的恐龙，无法在瞬息万变的全球市场上与"飞毛腿"般的竞争者相匹敌，而把贝纳通作为未来创新型赢家的原型来称颂，但这是一种可怕的误解。他们各自的地位反映了过去的战略选择和意图，但他们未来的业绩则与将来如何适应环境密不可分。如果西尔斯能摆脱以前的坏习惯，他们仍有强大的开发力量。反过来贝纳通必须不断创新，否则会被急切的竞争对手超过。两家公司的未来在很大程度上都掌握在自己手中，取决于公司的管理者在

作出关键选择时，运用了何种智慧以及承担了多大责任，这些关键选择是成功管理市场的企业必须作出的。本章将介绍根据自身的竞争优势来确定竞争规则的战略选择。本书其余部分则论述了如何制订这些战略选择。

剧烈变动市场中的选择和挑战

竞争战略说明了企业打算如何在选定的市场上竞争，提供了一种观念上的粘合剂，能赋予所有分散的职能活动和项目共同的意义。有效的战略在其意图和方向上简单明了，如果战略有过多微妙之处和复杂性，则其基本成分将很难被企业前后一贯地理解和实施。这对于企业的市场表现是有害的，因为它向顾客传达了错误和混乱的信息。

战略是方向性的说明，而不是详细的按步就班的行动计划。战略的方向由四种选择组成：

领域：所要服务的市场和目标顾客群。

优势：使企业区别于竞争对手的定位主题。

通道：用于到达市场的沟通和分销渠道。

行动：所从事行动的适当规模和范围。

这些选择相互依存的程度很高，改变其中一项则战略的其他要素也一定要随之更改，这些选择的结果是一种整合模式，共同确定了战略，见图 1－2。

第五和最后一套选择，解决的是战略对迫近的威胁和出现的机会的适应性。获胜的战略不会因年度的变化或新管理者突发奇想而更改，因为这会让顾客和企业感到困惑。但这并不意味着健全的战略是一成不变的，因为这将会阻碍创新并导致停滞不前。成功的适应需要对所追求的成长方向有明确认识，这

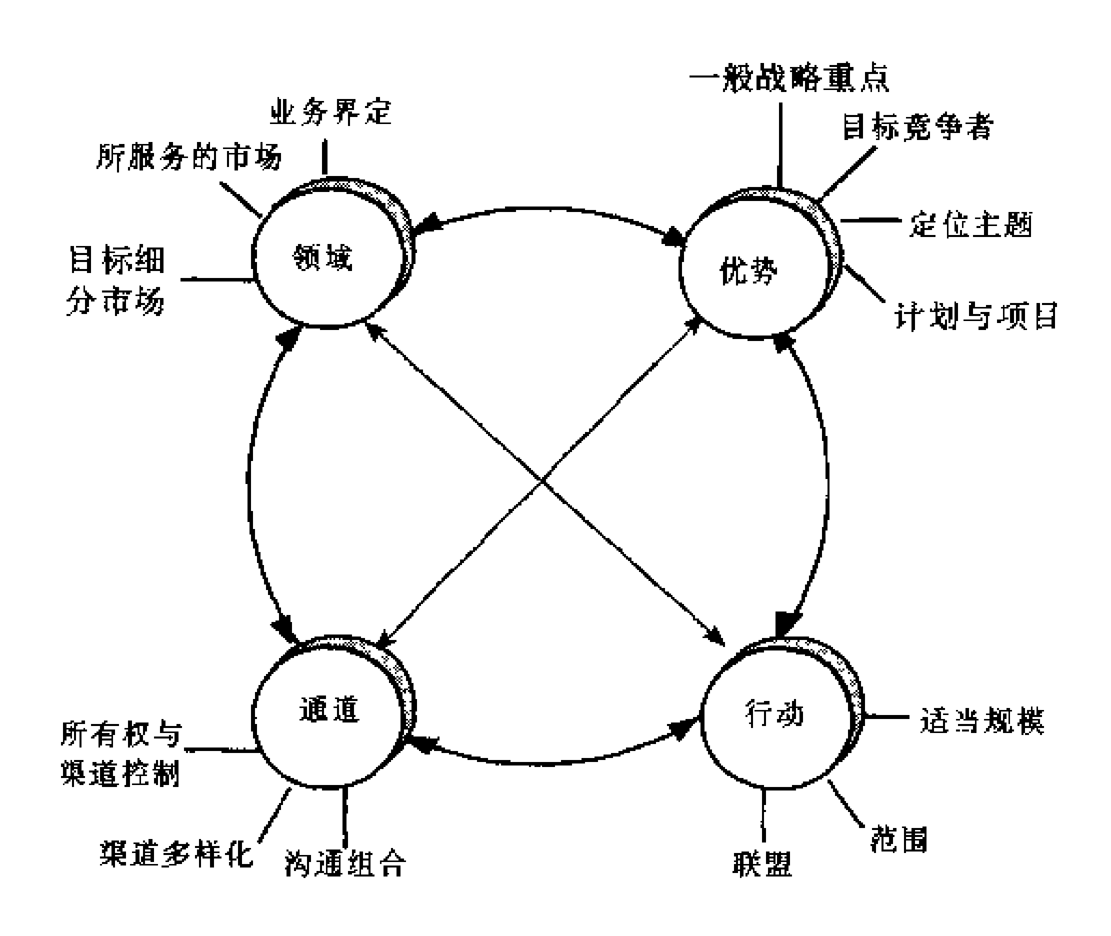


图1－2　作为整合选择模式的战略

样才能充分利用企业的能力。

选择最佳方向取决于搞清楚大量的事件、趋势和矛盾的趋向，并把赌注押在环境最可能的发展方向。如果赌注押错了，而企业又不能迅速作出调整，其后果是业绩低于平均水平以及损失未来机会。由于变革速度加快和前所未有的竞争强度所提出的挑战，使未来每项重大战略选择都会更加困难。

竞争领域：选择市场和目标细分市场

一旦选定竞争领域，管理者很大程度上就失去了自由。这项单一的选择在很大程度上确定了所要服务的顾客、要超越的对手，以及必须掌握的关键成功因素（KSFs）。这些关键成功因

素是企业为超越竞争对手而必须管理好的职能和活动，如果没有管理好，失败则会随之而来。每个市场的关键成功因素有不同的表现形式，取决于市场的属性。例如在成熟的产业市场，其限定属性是技术（是大批量、小批量还是连续加工）和交易复杂性，这反映了购买频度、失败风险和决策制订单位的规模。

尽管选择目标细分市场很重要，但企业还是会经常作出错误决策。有些失败是基于错误的逻辑：既然我们生产尼龙软管、半导体或冷冻食品，我们就要为所有需要这些产品的顾客服务。将通用的战略用于服务每个细分市场不大可能成为最优选择。另一方面，企业可以利用有差别的、定制的战略服务于每个细分市场，或是限于覆盖单一的细分市场来抵御其他企业的侵入。我们将在第八章讨论选择性覆盖的优点。

挑战。公司在下面三种不可忽视的压力下正在重新考虑对竞争领域的选择。

首先，是市场日益细分化。新的有独特需求的细分市场正在出现，并被一些特定竞争者用针对性的产品来占领。从肥皂到小汽车市场，人口和生活方式的巨大变革导致了大量市场营销变得过时并削弱了消费者的品牌忠诚，这种趋势导致了产品多样化并刺激了市场进一步的细分。例如，汽车市场正在迅速变成一系列利基市场（niche market）的集合，顾客可以根据个性选择定制的型号、设计和特征，而不是采用标准化设计加上一些附件和任选功能。

其次，传统的市场界限由于新技术所导致的替代品大量涌现而被打乱。现在出现了塑胶做的自动弹簧、具有许多通道的光缆、可以在高温下有效运转的陶瓷发动机、微生物开采技术、利用高精度的高压喷水廉价而又精确地钻孔。更甚者，这些变化的市场结构总是吸引来新竞争者。例如：电讯公司已经进入了计算机行业而且反之亦然；许多管理和技术教育是通过公司

完成而不仅是学院的学位；一些教堂也拥有了自己的电视台。

第三，也是最令人注目的市场趋势，是原来封闭的国内市场转变为互相联系的全球市场。许多力量支持了这种趋势：从运动衫到CD唱机等产品的购买方式逐渐趋同；从国家协调战略中得到规模和技能优势的全球竞争者带来的挑战；环太平洋地区经济力量的崛起；欧洲1992年的剧变和社会主义国家的开放；技术变迁使协调大范围的运营成为可能，并使跨国界与顾客交流更加容易。

对管理者的挑战是在到达全球市场、行动标准化与当地适应性之间寻求恰当平衡，例如：纳贝斯克不愿将其Grey Poupon系列的Dijon芥末推向其他市场，因为其他市场的消费者口味可能有所不同或竞争者已经有了稳固的基础，该产品在美国是最有利可图的细分市场的领导者。该公司面临的挑战是利用在美国市场获得的技能和规模来开发适合其他市场独特需求的产品。这是个非常重要的问题，我们会在第10章详细讨论全球化经营。

优势：竞争优势定位

当新的管理队伍接管或获得一个企业后，其市场领域已由前任的行动和责任所选定。最初他们必须着重于加强竞争优势，这包括以有竞争力的成本实现对目标顾客很重要的特征的卓越表现。为追求产品的高性能而使成本超出顾客所愿支付的水平不能带来长久的利润积累。

竞争优势的本质是定位主题，它以对目标顾客有意义的方式把企业与竞争对手区别开来，最成功的主题建立在三种推动力的结合上：更好（通过优异的质量和服务），更快（能够比竞争对手更快地感知和满足顾客需求的变化），更紧密（建立更持久的联系）。管理的任务是同步发现驱动主题，并确保在技能、资

源和控制上的持续优势，这些是相对于目标竞争者竞争优势的来源。这个问题很重要，我们将用第5章和第6章的篇幅论述获得优势地位的过程。

成功的企业不会停下来庆祝目前取得的优势，他们必须对竞争对手保持强烈的戒心，并采取进攻性行动以保护自己的地位。不管强大的保护措施多么重要，它只是对无法避免的侵蚀起到延缓作用。这意味着在竞争对手赶上之前，必须通过不断创新建立新的优势来源。柯达在推出其世界级产品“柯达彩色金奖胶卷”仅仅两年之后，又推出了该公司有史以来最好的胶卷Ektar，从而成功地证明了自己在胶卷市场上的地位。柯达的管理者们保证要继续不断创新以领先其主要竞争对手富士。

挑战。在80年代，公司已经越来越难以因其持久的优势而自鸣得意。一项估算表明，70%的产品创新一年内就有人模仿。生产过程的知识容易受到保护，但是其中有60～90%最终扩散到竞争者那里。价格和广告由于非常明显而更容易被模仿。

这种侵蚀竞争优势的趋势会不断增强。其中胜过一切的是缩短产品生命周期，从而在产品刚进入市场时获得超额利润，或者是迅速模仿他人以避免错过稍纵即逝的机遇。我们只要看看某些产品的市场就能知道这种趋势，冰箱市场从发育到完全成熟用了30年，而微波炉市场仅用10年就达到了同等成熟程度，CD唱机的成熟期不超过3年。

对竞争优势更大的压力来自于供给过剩，诸如石化、汽车和电子等众多产品的市场已超过其全球需求的15～40%，这是因为：

- 参与竞争的公司太多。除了传统公司外又增加了来自其他地区的参与者，包括来自新兴工业国家以及其他得到本国政府支持的公司。
- 顾客可以通过后向一体化而不是采购的方式来满足自身

的需求。这首先缩小了相对于供给的市场需求量，而且这些客户会出售超额的产量来与从前的供应商竞争。
- 由于技术进步的迅速扩散，所有公司的生产能力都提高了，到处存在的经验曲线是生产率提高程度的证明。
- 由于存在着明显的法律、物质、技术和财务方面的退出壁垒，撤出的公司并不多。

顾客议价的力量也对缩小竞争者之间的差距起作用，或至少能消除长期攫取超额利润的可能性。这在产业市场尤为明显，产业市场的大顾客通过提高所接受的质量和性能要求而抛弃了大部分供应商，只保留其中的一小部分，即便当他们需要价格让步时也是如此。

通道：选择到达竞争领域的渠道

直到近期，渠道才被视为战略选择的重要方面，实际上渠道问题是随着市场同时产生的。由于缺乏好的选择和已证实的对由变化引发的冲突的畏惧，人们的惰性增强了。

人们在渠道管理方面投入了大量精力以控制成本、刺激销售队伍以提高劳动效率，并对关键渠道联系进行紧密控制。但是很少有公司面临着选择基本渠道形式这样的问题，如果紧密控制很必要，企业会选择用自己的销售队伍直接面向市场，或者如果能从优异的效率和覆盖范围中受益，企业也会选择分销商这样的中介。例如，企业很少讨论是任命独家经销商还是推行密集性分销。这些问题被认为不重要，因为它们在很大程度上依赖于产品和服务的特点。

这种对渠道的看法模糊了渠道选择对公司获得竞争优势的贡献。在大多数市场，经销商的力量（覆盖范围、成本和联系的紧密程度）在提高产品性能和保持在最终用户市场中的强大地位中扮演了很重要的角色。一般而言，工业品公司如没有强大

的分销系统则很难维持市场领先地位。这同样也适用于消费品公司，正如宝洁在软饮料市场所发现的一样。宝洁的子公司果汁饮料国际公司经历了市场份额从1980年的1.3%降到1989年的0.8%的九年挫折后，他们最终放弃并出售了这个品牌。宝洁公司受到的打击是由于没能与本地装瓶厂建立足够的联系，这些装瓶厂主要集中于从可口可乐和百事可乐这样的厂商那里购买，然后将产品罐装并摆到货架上，这两个软饮料巨人的压倒性形象最终迫使宝洁试用一个替代性的从商店到仓库的分销系统。而这样做不仅切断了非杂货店的零售(比如自动售货机)，而且激怒了装瓶厂并遭到装瓶厂的报复。

挑战。被动接受现存渠道安排的危险日益增加，这是因为：任何市场上的公司都面临大量增加的直接销售成本，而没有什么证据表明生产率的增加会抵消这些成本；与此同时，顾客需要更紧密的联系，信息技术允许直接的"定单——执行"的联系以及信息迅速在买者和卖者之间流动等，这些都迫使公司重新考虑其传统渠道。

使用中间商的公司正在遭遇平衡力量之间不受欢迎的转变。在消费品市场，零售商迫使本国品牌供应商作出更大的让步，要求更多贸易补贴和折扣的压力明显削减了用于建立特权的广告基金。许多产业市场中，原来分散的经销商迅速集中，它们带来前所未有的购买力、以及老练的谈判，要求供应商提供新形式的增值服务。为了响应上述情况，许多公司开始创建混合的渠道安排，使用多样化的渠道到达不同的细分市场。增大的渠道复杂性和规模提高了在这个领域的战略能见度。第9章将专门讨论合适的渠道选择和管理，以识别这种趋势。

活动：选取适当的规模和范围

接下来的一套战略选择是确定战略重心和所要采取的特定

行动，以便把投入转化为顾客能从中受益的产出。潜在的活动包括采购、制造或加工、设计、销售、分销和服务。这些活动组合在一起，加上必要的组织结构、控制和技术联系，就构成了企业价值链。

几乎没有一家企业选择完全一体化，也就是从事从生产原料开始到结束产品销售，将产品送到最终用户手中的所有活动。相反，企业价值链仅限于为获取竞争优势而必须做好的活动——关键成功因素。围绕这条价值链的是一系列价值链，把处于渠道一端的供应商与处于另一端的最终用户联系起来。

挑战。直到最近，选择适当的规模和范围仍然全凭经验：大即是好，并且在同一个体系中保持尽可能多的活动来维持控制。这种信念导致了大公司的以下特征：蔓延的工厂、延伸的纵向一体化，为获取规模经济而不断努力，等级分明和职能性的组织结构，大量生产导向的大量市场营销。

在由于重组和控制成本以产生现金流量，以及市场份额被反应更敏捷和更富进取性的专业企业所侵占而导致的全球化竞争的扭曲年代，这种规则正在改变。今天，从大公司的行动表现看来，似乎旧的组织结构已经过时了。由专业化、规模和允诺的控制所产生的利益已经因为效率低下和缺乏灵活性而化为乌有。与此同时，信息技术的运用正在克服控制难题。某个曾经拥有一个关键的供应商从而能对零部件质量进行控制的公司可能会发现通过计算机跟踪供应商的表现更有效。逐渐地，大公司正试图建立自主的、小型的业务单位以在明确的细分市场中寻找顾客问题的答案。长期的优势是建立在对核心能力的高投入之上的，比如微处理器控制和数字影像。而其他对战略并不重要的活动，比如公共关系和计算机系统管理逐渐委托给独立承包人。

企业的组织结构也经常改变，以适应几种不同形式的长期

联合：为共同开发技术或进入新市场而成立的合资企业；供货和服务协议；各式各样的许可协议。即使是曾自以为有足够实力独自活动的IBM，到1990年也已经主动建立了40多个行动联盟。包括与日本公司的几个主要伙伴关系：IBM与理光公司在低档计算机的分销方面，与日本钢铁公司在系统集成方面，以及与NTT在增值网络方面都建立了联系。

联盟的运动提醒我们同一种力量会同时作用于几种战略选择，全球化趋势已经提出了挑战，促使我们思考如何选择竞争领域和增长方向。但是这种力量对建立联盟的需要造成了同样明显的压力。联盟的吸引力在于帮助负担由于扩宽的市场基础而必然产生的巨大固定成本。很少有公司能够负担建立和维持一个全球品牌的成本，这需要同时投资于自动化工厂、分销网络和通讯网络，以领先于对手的步伐服务于全球市场。但是联盟仅仅是实现这一目的的多种手段之一。战略的精髓是了解需要做何种选择，然后确保其实现。

适应和更新：要追求的增长方向

所有的市场领域迟早会失去吸引力，因为销售停止增长、利润被榨干、竞争更加激烈。管理者不应该等到这些现象发生之后再采取行动，到那时再利用新出现的市场机会肯定是太迟了。延误意味着有利位置已经被竞争者抢占，而且联盟或并购的最佳机会很可能已被别人占先。

目光敏锐的公司不断寻找与市场、产品和服务有关的新机会，从而有效利用其独特能力。当高层管理者努力发现新的增长来源时，企业的其他成员就能很有信心地集中精力于革新及规划新方向。然而，不受管理的增长与骄傲自满或懒惰同样危险，尤其是当这种增长把企业引向管理者不熟悉的市场时，在这里企业能力不能充分发挥，而且事先没有想到的竞争者已经有

良好的地位。这种效率不高的方向会扰乱管理者并分散了公司稀缺的资源。因此，应仔细做出应在何处寻找机会以及如何选择有进取性的行动。第11章和第12章介绍的增长战略表明了这些选择。增长战略表明了值得追求的增长途径、新产品和市场的意义、需要承担风险的大小，以及能够用于减少内部发展风险的进入战略。

挑战。管理者们发现为企业规划新方向日趋困难，每个市场都有自身的不确定性和机遇源泉，但都避免不了下面三种巨大力量的作用：人口和生活方式的变化、技术变迁和环境关切。

人口和生活方式变化的中心问题是人口老龄化和似乎永远得不到满足的对方便和服务的需求。在美国到2000年，生育高峰中的一代将到36～54岁，其家庭人数占人口的一半以上。日本和德国会有更老龄化的人口，年轻人导向的公司很难满足他们的口味，满足迅速增加的85岁以上的人口群体的需求会产生一个全新的市场。

技术变迁将会是市场机会背后的主要原动力。其可能的范围从所谓的"超级"技术，诸如超导体、核能和机器人，到"适应"技术，例如微型精炼厂、光电技术、基因工程技术和通过最新一代轻而快的微处理器与现代计算机网络结合而产生的信息技术。

对新的市场方向最不可预测的影响是环境保护主义。日益升级的对酸雨、臭氧耗损、水质和废弃物处理的关切影响了未来市场。全球的塑料和石化行业最容易受到这种关切的责难。德国的化工公司已经投入了其资金的一半用于环境和安全。尽管其他行业很少这样将计划公之于众，但很多公司也不会完全忽视这种关心个人消费的公众后果的社会和政治力量的增长。

成功的市场管理

公司有三种类型：一种促使事情发生、一种观望事情发生、另一种感叹事情的发生。

——无名氏

战略选择会在企业中引发一连串的影响，因为战略选择确定了关键成功因素，指明了所建立和经营的计划和项目，限定了需动用或获取的资源，明确了对利润和增长业绩的期望。简而言之，战略选择赋予企业的大量活动以意义和方向。但如果没有有效的执行，最明确的战略思想也等于零——陷入职能冲突、计划没有深思熟虑、预算超支、落后于进度以及后继乏力。其危害是失去信任、错过机会、能力衰退和非常差的业绩。

尽管战略指导执行，执行对战略选择也有很大的反作用。战略不可能未卜先知，能预期所有的不测风云与机会。相反，战略必须有足够的回旋余地以允许遭遇不断变化的市场现实的操作执行层次有足够的适应和研究范围。这种自下而上的经验、创新精神和调整，不断由非正式的解决问题小组和特别的任务组提出，并经历长期的实践以确定未来的战略选择。如我们在第 3 章可以看到，接受这些意见、建议是一个强健计划过程中的关键成分。

有些企业在过程管理、做出正确的战略选择并确保良好执行方面一贯做得很好，他们与身后的窥视者在两个重要方面有显著的不同，这两个方面在后面的章节中都有涉及。胜者是：

- 由一种共同的战略观指导；
- 必须回应市场的要求并不断努力以满足顾客。

战略观的重要作用

观念是一个指导主题，它说明了企业的性质和未来的意图。这些意图基于管理者认为环境会怎样发展，以及企业将来能够和应该成为什么。观念不是善意的模糊表达，而是包含获得未来成功所需之物的详尽体系。

如果缺少观念以及把他人团结在此观念之下的领导艺术，企业就很可能只是对当前竞争领域作出反应而不去追求新的方向。这被一种著名的战略类型学称为“反应者”，其所考虑的只是如何保护过去成就。反应者的世界充满威胁，而机会却被迷雾笼罩着；追求新方向仅由个人奉献者依据顾客需求而无趣地去做；新的发现只在实验室中，或被竞争对手的行动占了先；很难发现对创新精神的广泛鼓励，因为企业缺乏一项指导原则以区分可能支持一种未来方向的积极行动和分散精力的肤浅任务。

尽管有丰富的证据表明成功的企业是受一种有意义的观念指导的，但并不清楚失败者是因为仅仅缺乏一种观念还是采用了错误的观念。然而为了避免被误导，我们指出有意义观念的四项特征：洞察力、共享、竞争性和授权。

洞察力。观念必须建立在对企业的理解和对将来操纵市场的力量会发生什么变化的预见能力的基础上。这里观念等同于一种洞察力，比如把 Perrier 矿泉水从竞争对手中区分出来。Perrier已经成了矿泉水的代名词，这是通过理解其产品即不是普通的水又不是软饮料，而是一种天然饮料。这也许看起来是一种细微的差别，但它对如何进入市场有深刻的影响，并被包括安豪斯－布希和雀巢在内的一些可怕的竞争对手所忽视，他们已经在很大程度上放弃了这个市场。

共享。当观念通过合作产生，并且领导人作为通过团队协

作而产生的观念的发言人和责任人时，观念就会激励整个企业。观念必须反映领导人对机会、价值和重大交易的看法。然而，正如某位首席执行官所指出的：

观念受到强烈的个人自信和动机所鼓舞时会更加强大。如果观念出自于内部，就会更丰富，当出现新环境或环境改变时，能不断根据观念的不同方面作出反应。除非观念来自于企业中那些将共同努力实现观念的群体，否则它会软弱无力。

如果领导的观念不被接受，代价就会很高。实际上，在1983年成为阿尔科(Alcoa)公司首席执行官的查尔斯·帕里(Charles Parry)，由于其观念被根深蒂固的保守的公司文化所排斥而遭到革职。接下来几年，美国最大的铝制品制造商阿尔科公司经历了行业的兴衰循环。八十年代初，逐渐累积下来的铝锭的超额生产能力，加上几家国有的竞争者更关心就业保护而不是利润，使行业利润降到了盈亏平衡点。据此，帕里阐述了一种观念，把阿尔科作为高级工艺合金的卓越生产者，使用陶瓷、合成品和塑料。他的最终目标是从非铝制品市场上获取50%的收入。不幸的是，帕里已经因为一系列的关闭工厂削减成本的措施而疏远了管理层中的大多数人，人们不愿意用铝制品的利润来冒多样化经营的风险。与此同时，同意缩减对铝制品依赖的董事会，也对其没有充分论证过的50%的目标感到不安，最终在1987年撤销了对帕里的支持。

竞争性。强有力的观念是对组织产生获胜信心的意图的表述。通过集中注意力于诱人的领导地位，了解所取得的成就和不断探索新的获取竞争优势的方式，企业的活动和抱负被赋予了明确意义。

进取性的意图是强有力的，因为有证据表明，即使超出了当前的能力和资源限制，意图也经常能实现。很难想象如本田、三

菱和 NEC 等众多日本公司如果根据其 10～15 年前的资源状况制定战略意图，他们现在会获得全球的领导地位。

当目标竞争者的抱负很低，并且愿意在压力下放弃领导地位时，进取性意图更容易实现。这样的事几乎发生在卡特匹勒公司上，当小松公司立志要“包围卡特匹勒”时，卡特匹勒公司经受了全球市场份额的损失。尽管起初在 1970 年，小松的收入只及卡特匹勒的 35%，而且绝大部分还来自日本市场上的推土机销售，但到 1986 年小松赢得了美国市场 12% 的份额。但与其他一些美国企业不同，卡特匹勒决心采取一切可能措施来保护其市场份额。在 80 年代初，当小松开始以 40% 的幅度降价销售时，卡特匹勒也在世界所有市场上大幅度降价。尽管丢失了一些市场份额，但如果他们不能站稳脚跟，情况会变得更糟，他们击退小松并保持领导地位的意图得益于其高质量的产品，与美国的汽车厂商相比，他们的机器已经连续十年成为世界工艺标准。

仅仅是努力赶上竞争者并跟上市场上可见的最好实践的观点往往会有缺陷或效率太低。缺陷在于其导出的战略行动已经被竞争对手掌握，对手们已经开始准备进一步的行动，并将继续保持领先。模仿行动也缺乏效率，因为通过模仿难以形成竞争优势，这并不是说使产品品种合理化以提高全球规模经济，构建质量管理小组以改进质量，或跟随其他企业而建立合作项目等努力不值得。但是如果管理者把所有精力都投入到重复其竞争者已经获得的成本和质量优势，就没有足够的精力来开辟一条有意义的不同道路。

授权。在经理们有足够的权限对战略战术作出重大决定的组织里，观念会很繁荣。这些人被授权使用由观念规定的通用框架来决定应对哪些机会或威胁做出反应，哪些可以忽略。经理们有足够的信心认为上级不会产生其他想法，他们的上级认

为自己不能预期市场环境的所有扭曲和变化，因而必须向下授权。

市场驱动管理

市场导向的企业是令人瞩目的观念的沃土。尽管对其意义有许多种看法，但都起始于德鲁克把市场营销观念作为一般管理责任所作的最初阐述。这种观念包括，"对企业目的只有一个有效的定义，使顾客得到满足……顾客界定了企业是什么"。尽管成为顾客导向是一个基本的条件，但还不是全部，因为还有一个同样重要的条件是努力竞争。这使企业集中于准确确定的细分市场并持续增进其竞争优势，也渗透进了企业所作的战略选择。

市场驱动导向获得的回报是贯穿于本书的主题。实际上每一章都说明了为什么对顾客的反应是良好业绩的先决条件。然而，许多公司继续我行我素，强调内部完善和短期财务业绩，而不是长期的顾客满意。

对于正在与新的、要求更高的环境挑战斗争的公司，有一个市场营销观念的新发现：市场导向的需要的接受程度与市场营销职能作用的进展并行发展。

- 直到50年代中期，市场营销一直等同于销售。市场营销人员的职责是为公司生产的东西找到销路。
- 60年代和70年代初是把市场营销观念作为一种企业驱动哲学来接受的黄金时代。以数量、生产或销售导向面向市场被认为不如以定制的产品来满足有吸引力的细分市场顾客的获利程度高，市场营销的作用是劝说公司生产顾客所需要的，而不是其他。
- 在整个70年代，对顾客导向的热情衰退了，战略计划成为高层管理者最热衷的。事后人们才认识到这种设定战

略方向的方法被由上而下的财政命令所压倒，并把行业结构分析作为行动指南。强调的重点在于管理分担和分配现金流量以保全稀缺的财务资源。即使曾经是市场驱动的公司也不再把焦点对准顾客，市场营销让位于短期的战术考虑。

热衷于战略计划的一个很不幸的、代价高昂的副作用是，管理人员的注意力偏离了把顾客满足作为长期竞争优势和获利能力的主要来源的观点。这个偏差被美国以外的竞争者敏锐地利用了，他们投巨资把新产品和工艺带到被沾沾自喜的美国国内竞争者抛弃的市场上。实际上，八十年代的经济史可以说是一部日本和欧洲企业成功征服全球和美国公司改正缺点重新转向市场驱动的历史。有许多证据表明了美国复苏原因，包括通过提高质量而更加强调顾客价值，与市场联系更紧密的精练而灵活的组织，探索创新战略以打击竞争者的入侵——以及最终承认营销是每个人的职责。

总结：战略何时起作用

竞争战略指明了企业在其选择的市场如何竞争，但对于一项前瞻性竞争战略的需要从未像现在这样迫切。当市场很稳定或以一种可预见的方式缓慢演进，而且竞争规则被所有参与者接受时，可以通过试错法走向繁荣。这是对维持起作用的计划和活动，并废除那些对失效的计划和活动的奖励。实际上，企业应对事件做出反应，而要理解战略，只有在事后去寻找一年中逐个做出决策的流程中的一贯模式。

反应战略的固有假定是企业对环境的适应比环境变化更快。但这是一个糟糕的假设，而且不断加强的冲击竞争市场的

力量会让这变得更加危险：

- 市场正不断细分化，传统界限被打乱了。
- 先前封闭的国内市场转化为互相联系的全球市场。
- 由于产品生命周期缩短和全球竞争者争夺更多市场，竞争优势很难维持。
- 供给过剩赋予顾客更强的讨价还价力量，而导致竞争压力大大增强。
- 顾客关系正在改变，顾客减少了供应商的数量，而且信息技术使建立更紧密的关系成为可能。
- 人口和生活方式的变化、技术变迁和日益增强的环境关切不断引发新的市场机会。
- 敏捷、有进取性的专家破坏了旧的组织安排。

企业要在多变的市场中成功驾驭战略进程，并在塑造优势的活动和竞争行为中成为预先行动者，需要三项要素：第一，战略观或主题，它说明了企业的性质并集中组织中所有部门的力量以超越竞争者。第二，市场导向包含的信念和价值强调企业需要把顾客放在第一位。第三，成功的企业需要一个强健的程序，根据企业面临的问题系统地提出和选定最佳战略。接下来的三章讨论如何设计和培养能产生有效战略的计划程序。

第2章

竞争战略

战略好比是当你正在发明自行车时试图去骑它。

——安索夫

战略是一个极富弹性的词，在普通用法中该词意义繁多以至于几乎失去意义。但是如果没有这个词，我们就必须去发明它，因为它确定了企业的意图和方向。战略不仅解释了过去的行为方式，而且是对未来主动权和计划程序的指导。这里重点强调的是指导，因为好的战略不是对处理所有可以想象的未来不确定事件的详尽描述。剧烈变动的市场很难预测，试图整理清楚所有的事情通常会导致僵化和近视。

我们需要战略，是要把战略作为中心主题的方向性陈述，指导和协调各职能活动。我们寻找的是罗盘，而不是详尽的路线图。罗盘使用者需要机智和团队工作以克服难以预见的障碍并探索无法预期的通向终点道路的机会。路线图给出了详尽的说明，但是当地形未知或变化很快时就没有什么用处了。

本章将给出战略概念的含义：追求竞争优势中的整体行动。我们将考察战略的构成和机理：有意义的战略陈述应考虑什么，如何区分优秀的战略和有缺陷的战略。接下来的两章将讨论制订有效和高度适应性战略的规划程序。以后的章节将运用上述观点来讨论当制定并执行了成功的战略时市场导向的必要性。

在整本书中我们关注的是战略业务单位或战略市场单位(SBU's)执行的业务战略。这些业务单位在明确限定的市场上竞争：他们以一系列相关联的产品和服务来应对特定的顾客，并面对锐意进取的确定竞争者。业务单位的战略自主程度非常高，管理者控制着决定所服务市场上获得成功的关键因素。这意味着管理层能够评估业务资源的利用情况并解释执行结果——好、坏还是一般。

战略业务单位并不是完全独立或孤立的实体。他们在公司背景下发挥作用，背景环境使战略业务单位与母体通过资源生命线、财务和人力资源政策、运营控制以及公司使命而紧密联系起来。他们也可能与兄弟单位共享资产，如工厂、仓库以及联合销售队伍。我们在讨论目标时将进一步考察公司背景。

战略层次。业务战略的最高层次是对方向的核心的表述，这种方向指导把战略意图转换为特定行动的具体任务。有用的战略核心应包括：

- 业务界定：描述选定要进行竞争的市场领域(尤其是所要满足的顾客需求、为满足这些需求应采用的技术，以及目标细分市场)、价值链中活动的规模和范围以及用于赢得

进入竞争领域的渠道。

- 战略部署：表明业务单位如何获得和保持竞争优势，以及支持该战略所需的投资方式和现金流量。
- 目标：是业务单位期望将来获得的执行结果。

最高战略必须是普遍的和长期的，战略核心不应按年度变动，除非环境剧变导致必须抛弃某些基本假定。战略的下一个层次，通过详尽规定支持性职能战略——从研究开发，到生产、分销、销售队伍、定价等等——连同新产品开发计划和诸如新工厂或系统自动化等投资项目，充实了基本战略方向。第二层的侧重点是特定的行动，花费的时间、金钱和精力将会极大地促进战略的推动作用，只有当职能战略的大量因素互相促进而不是互相抵触时，这种作用才会出现。第三也是最低的层次是详尽的战术计划，包括来年的预算和行动计划。图2-1说明了这三个重叠的层次。

作为整体活动的战略。奥的斯电梯公司（联合技术公司的一个分部）展示了清晰思考战略方向的好处。两位勤于观察的经理揭示了该公司战略的精髓：

“……我们的业务是在短距离内运送人和物”

“……当电梯运行状态良好时，人们不会注意到它，……我们的目标就是不被注意”。

奥的斯电梯服务于两个紧密相关的市场：电梯和自动扶梯及移动便道的设计、制造和安装，以及后续服务。奥的斯凭借技术领先地位（他们首先采用微处理器控制，根据装载量使用不同的梯箱）、由于优越的质量而产生的高可靠性，以及卓越的服务力量来进行竞争。这些特点向顾客提供了重要的利益，他们愿意出高价购买奥的斯的设备和服务。

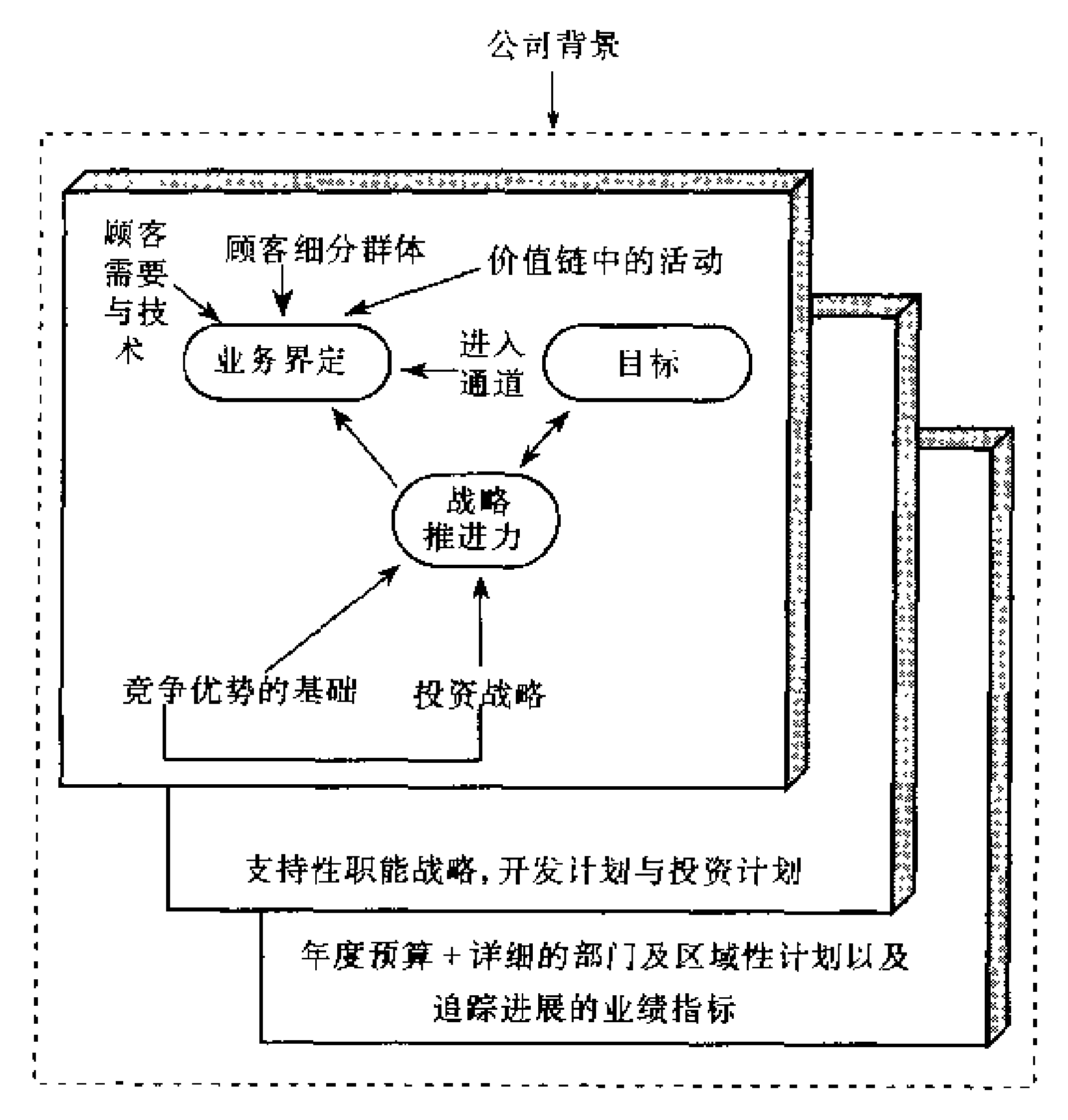


图2－1 竞争战略的要素

电梯销售有很强的周期性，其上升或下降取决于建筑市场的周期。然而，电梯的售后服务是稳定的和有利可图的。生产商常常在电梯的销售上只获取微薄利润以赢得最初的电梯售后服务合约，即他们通常获得新安装的电梯60％～80％的服务合约。然而，随着建筑的老化和为增加房客进行的竞争，对楼主来说服务成本日趋增加，因而随后的合约往往给了要价最低的投标人。许多低价投标人是本地公司，能对服务要求做出快速反馈，尤其是当发生敏感的、被关在电梯里的紧急情况时。

为了重新获得相对于当地小服务公司的优势，奥的斯利用其规模和技术投入以提高对顾客最重要的两个方面的服务质量：

- 回应召唤的速度（从被召唤到服务机械工到达所需要的时间）。问题在于过去对服务应答系统的依赖，所有的公司都曾使用相同的服务应答系统，往往对需要服务的紧急情况缺乏敏感。为了解决这个问题，奥的斯建立了一个有60名调度员的顾客服务中心，他们回答热线召唤，并迅速寻找维修工人，其结果是更快和更准确的回复。
- 最少召唤次数。奥的斯估计减少一栋建筑每年的召唤次数意味着每年节省500万美元的费用。更重要的是，失修的电梯正在惹恼顾客并削弱他们对服务质量的期望。解决办法之一是建立远距离电梯传感系统，电梯中的微处理器会把电梯运行状况信息传送到中心计算机，它能发现潜在的问题，并及时派机械工去防止问题发生。

这对于一个服务企业来说是一种制胜战略。专有的新技术把顾客与公司联系在一起，同时减低了提供服务的成本。奥的斯获得的超过小型参与者的优势巨大且实在。实际投资于热忱服务系统，需要硬件和软件，同时还要培养和部署中心调度以及多职责领域的协作。把新战略结合在一起的粘合剂是共同的战略推动力，在对顾客重要的性能属性的基础上使奥的斯与其他公司区别开来。

业务界定

管理顾问经常询问委托人的一个问题是："你从事的是何种业务？"深思熟虑的回答是富有成效的战略对话的良好开端，另

一方面,如果答案是对产品线的肤浅描述,或者——更经常的情况——管理层对此没有形成统一意见,问题就出现了。

为什么业务界定是战略的基础呢？首先,它揭示了企业的真正职能和目的。这就是为什么业务界定有时称作使命表述(我们宁愿留给其母公司的一个词)。如果我们遵循彼德·德鲁克的观点,他声称企业的唯一目的是创造顾客,我们就必须对企业满足其目标顾客需要的方式有明确的认识。

一家制造消音材料和重型机械涂层用料的公司将其业务界定为"保护人类听力免受噪音危害"。这个界定所引发的问题比其解决的还要多,到现在我们仍然不清楚企业是否打算扩展到包括工人的噪音保护器(耳塞)或提供噪音标准检测装置等产品。每项界定都暗示了在资源需求和所要服务的顾客上的巨大差异。

其次,业务界定设置了努力的界限和增长的范围,这就是企业想要在其中竞争的竞技场。对于 Snap-On Tools 公司来说,这个领域被狭窄地界定为熟练工人使用的手动工具,通过工作现场的直接销售达到的市场,包括工厂、修理厂和机械店。该公司的大多数竞争者,如西尔斯,通过零售或直邮渠道服务于更广泛的顾客群。

业务界定也是制定战略的起点,业务界定的变化会引发战略推动力、资源分配的优先权、要观察的业绩指标,以及获利地点的戏剧性变化。

几年以前勇气(Courage)啤酒公司在英国陷人衰退的、寡头垄断的啤酒行业,该行业生产能力过剩,利润不断下降。他们通过重新界定业务,从啤酒酿造者转为英式酒馆的啤酒销售者,从而摆脱了原来的竞争。在两种界定下公司的资产、产品和市场实际上是相同的。新的战略需要做出转变,从供应的角度重视啤酒的生产和运送,转变为考虑消费者的生活方式,酒吧不过是

一个产出的通道，强调酒馆中的经验，而啤酒仅是这种经验的一种成分。

多维业务界定。有用的界定能帮助企业摆脱内部导向——强调所提供产品和服务的特点，揭示企业为其选定的顾客做了什么。为切实帮助这种变化发生，我们把业务界定描绘为在四种向度上的一整套选择：

- 顾客需要。顾客寻求的是一揽子利益以满足其需要或解决问题，而不是产品或服务本身，我们的业务应从这里开始。顾客头脑中的应用情景塑造了他们寻求利益的模式。制造商通过提供一揽子的功能，包括扩大的服务，来传递这些利益。这解决了大量问题，帮助企业明确为竞争选定的场所。如果我们制造了可调节的速度控制，它们会应用于各种规模和精确度的场合吗？会应用于何种环境（有毒的、腐蚀的、多尘的，还是相反）？
- 顾客群体。顾客群体是一群有相似需求的顾客，他们有一些战略相关特征。企业可以选择服务所有可能的顾客，或在广阔的市场内瞄准一个特定的、受保护的细分市场。地域是最难的选择之一，因为受到资源限制或出于运输成本或易腐性的考虑，许多公司局限于地区性市场或国内市场。关税和国际贸易的其他壁垒也可能限制企业的地理范围。
- 技术/原料。技术描述了满足顾客需求的一条途径，或是一项执行的功能。一系列独立的产品是应用技术满足顾客需要的结果。通常一种普通的需要能被多种技术所满足，需要一个1/4厘米直径孔洞的顾客一般会使用金属旋转钻头，但是一些细分市场顾客将发现使用激光或高压喷水器是一个更好的解决办法。精炼蔗糖的公司会经常遇到这个问题。他们的产品是一种甜味剂，但是软饮

料和糖果制造商的需求可以通过果糖或甜菜糖来满足。根据市场状况，这些选择可能会更便宜合算。他们能提供所有甜味原料吗？

- 增值链中的活动。这第四个向度提出了活动规模和范围的问题。对于向前到最终顾客，向后到原料和零部件，企业应参与到什么程度？有时一些企业做从头到尾的所有事情：施乐生产自己设计的复印机的所有零件，并且从事装配生产和所有的销售与服务工作；施乐的一些竞争者仅仅是标准零部件的组装者，而且依赖经销商销售、安装及对复印机进行检修。这个向度包含的选择是如何进入市场——沟通和分销渠道——以及它们是由中间商还是由公司拥有。

沿着这几种密切相关的向度所展示企业的经营范围，对战略思考是一项有益的帮助。作为一种沟通有关业务范围的设想，这能减少管理层中的反对意见，确保管理精力不会分散到追求其他界定上，图 2－2 显示了奥的斯电梯的情况，但不包括第四种向度：增值活动。

随着企业扩展能力以服务新的需要或相关的细分市场、开发或得到新技术、对变化的顾客期望做出反应，或努力赶上竞争对手的产品，业务的界定也倾向于缓慢演化。当业绩落后、出现新的竞争者，或新的管理层的变动引起对旧有信念和传统智慧的怀疑时，往往需要重新审查原先界定的业务。最好是认识到业务界定演进的扩张或收缩具有深刻的战略影响，而且当前的界定只是在宽广的利益与狭窄的范围之间一种不稳定的折衷，而不是等待出现问题：

- 从顾客群体角度的范围较宽的界定往往能带来制造成本的优势，但是如果不同细分市场的需求差别很显著时，会

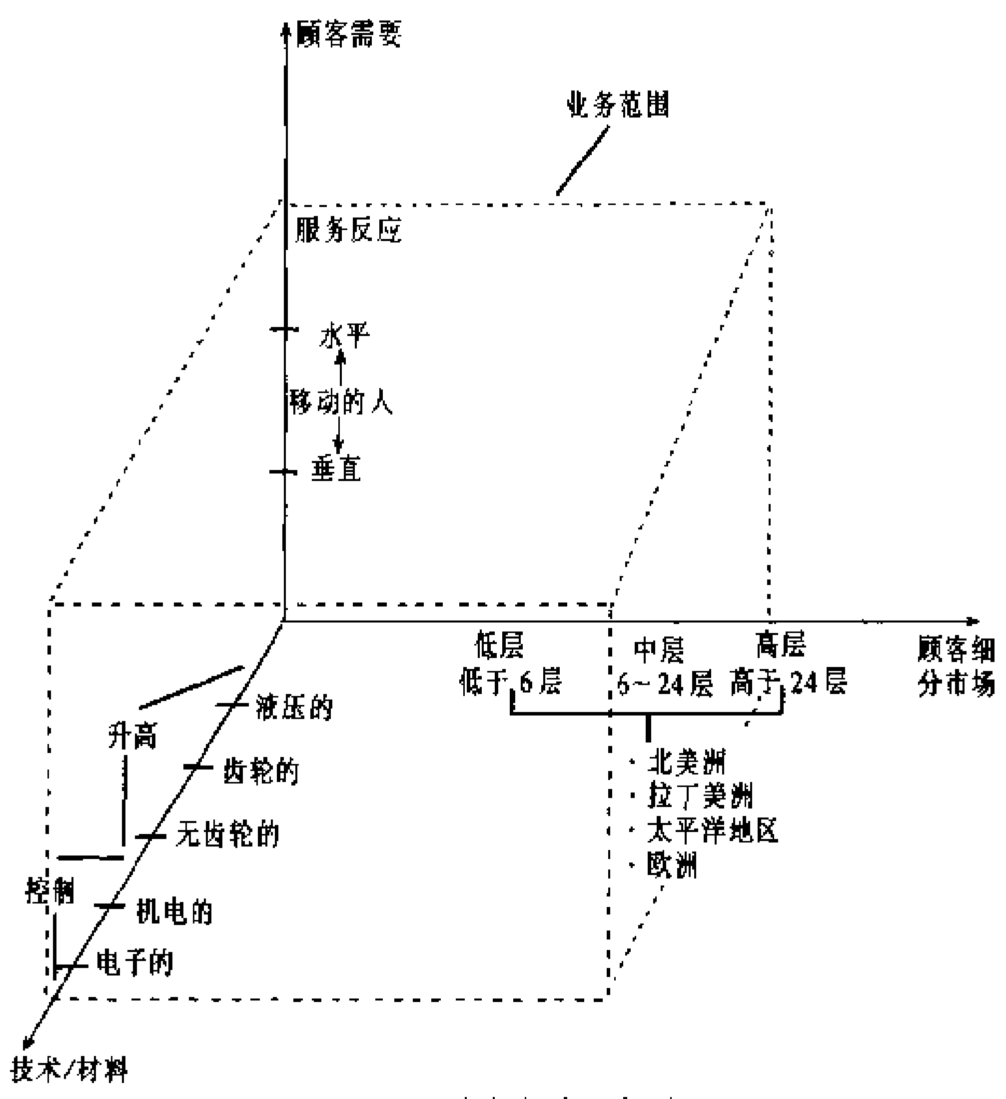


图2-2　业务限定的维度

导致销售、分销和服务活动的分散化。

- 从顾客需求角度做出的业务界定，意在提供整合的、系统的产品，就会面临技术和制造资源不足，以及为专业化经营的竞争者留出进攻点的风险。

上面提出的这些需要权衡的问题说明了竞争领域和竞争方式是不可分割的。不过，从现在开始，我们将盯住业务界定，并观察企业如何在选定的领域竞争。

战略推动力

业绩优秀的公司与其他公司不同，他们好像有一个维系在一起的强制性主题而不是独立的活动，并把各职能群体的精力集中于对市场关系重大的事情。这些主题的精髓在于对下列问题有共同的理解：企业为什么比竞争者优秀，以及为保持领先地位必须做什么。奥的斯电梯把其全部技术资源投入到优质的维修服务以及预防性维修以减少电梯故障，这是顾客更需要的属性，并愿意为之支付溢价以保证安全。为获得和保持这种优势，管理层必须充分投入，并提出宏伟的业绩目标。总而言之，竞争优势和与建立、保持这些优势有关的投资方式把战略推动引入其服务的市场。

竞争优势

展现在市场上的竞争优势是优异顾客价值和最低让渡成本的结合。市场地位的优势来自于企业能调度的技能和资源的优势，而这又是过去投资提高竞争地位的结果。在实践中，许多公司更着重于某一方面而不注重其他方面，因为不同方面所需的技能和资源可能大相径庭。然而，取得超额利益的前提是顾客认为企业提供了优异顾客价值，同时保持对竞争对手的成本优势。

优异顾客价值。如果顾客认为某企业在一些重要方面优于他人，该企业就与其他公司形成了差异。当顾客从产品优越的性能中得到的利益超过他们必须支付的价格时，就产生了优异顾客价值。

有很多方式可以区分出某项业务或产品。提供卓越的服务、利用强大的品牌，提供改进的特性或优质的产品质量就是其

中的一些好办法。因此宝洁公司通过一种新型的超强吸收力的产品而恢复了在可回收尿布市场失去的份额；萨勒蒙(Salomon)以一系列创新产品，如满足业余而非专业滑雪者使用的滑雪绑带而在此市场上获得了统治地位。DEC(数字设备公司)推出一种能大大降低处理订单所需时间并增加准确性的人工智能系统而提高了其在微机市场上的地位。关于差异化的这种观点超越了物质产品的特性而包括了企业的所有活动和联系，例如萨勒蒙公司向经销商提供全面支持以确保经销商积极促销公司的产品。

最低让渡成本。整体优势通过以比竞争对手更低的成本完成大部分活动而获得。NUCOR大量利用废金属代替铁矿石，并采用高效的连续浇铸方法生产其所有的钢铁制品，以削除中间生产环节，这样其钢铁制品获得了令人羡慕的低成本。

这种战略也可集中用于一个特定细分市场。例如，霍华德纸业公司只用再生纸浆，而不用昂贵的原始纸浆来生产卫生纸和其他产品。然而，其质量只能被非家庭市场，如写字楼、宾馆和饭馆接受。因此，该公司并不打算通过杂货店向家用市场销售。

成本上有优势者必须能够提供对等的产品，以获取超过平均值的利润。如果产品和服务被发现质量低劣，或重要属性上很不完善，顾客会要求价格折扣，这会抵销节省的成本。只要标准的或没有修饰的产品能得到平均的价格，则低成本自然会直接转化为更高的利润。

大多数公司对竞争优势的追求只是停留在口头上，它被视做："值得拥有的好东西"。然而，在每个市场上只有相对很少的公司能保持一种能够获利的优势，对其余的公司来说，竞争进程迅速将其短暂的优势吞没。许多不确定性阻碍了有效反应：必须得到何种优势，它能维持多久，通过什么方式能增强这种优势。这些问题是本书的核心，我们将在第5章至第8章详细阐述。

投资战略

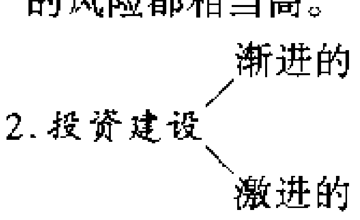
有差异化优势的企业不一定要通过索取更高的溢价来获得为顾客创造的超额价值。相反，它可以选择缩小甚至消除溢价来增加市场渗透和顾客忠诚。价格也可以定得更低以阻止竞争者进入。在获取现实利益与建立长远的市场地位之间要进行权衡。相反，缺乏明显的成本或差异化优势，而依靠过去对顾客关系进行的投资的惯性而生存的劣势企业，往往会提出更高的价格。他们还可能削减诸如研究开发、人力资源开发以及促销等有长期效益的项目的费用。这些掠夺性的决定也包含了一个审慎的权衡：更愿意以将来市场地位的侵蚀为代价换取近期的利益和现金流量。

投资战略指导建立、维护和占有市场地位的一系列广泛选择，它表明了：(1)获取竞争优势所需资金，(2)从这些资金的分配中所期望的产出。这些资金需求决定于业务单位与公司协商的预期资金流动模式。这种模式有许多种，下面的“投资战略”描述了最普通的几种，在后面两章，我们将考察议定投资战略和相应目标的程序。

投资战略

(按所需投资资金的下降次序排列)

1. 投资进入。这里资源被分配用于进入对公司来说全新的业务领域。这可能意味着一个独立的单位，或由原有组织结构中的某个单位来承担。建立新市场时，投资需求和相应的风险都相当高。



此类业务将资源用于扩展市场以及提高或获得领导地位。为了阻击竞争者，建设的速度和宽度可能是激进的，也可能为了减低面临的风险而采用渐进的方式。

3.投资重建——渐进的 / 激进的

当目标是重新获得已经失去的领导地位时，可以应用这种投资战略。通常这些“追赶”努力的代价很大，尤其是期望结果尽快出现时。

4.选择性建设。在这种类型里，目标仍然是整体增长，但是投资将高度集中于选定的领域。在这些领域最容易获得差别收益，企业可能希望从当前收益中筹集足够的投资资金。

5.保护当前地位。这意味着采取进攻性步骤以保持强大的地位，但不奢望比市场更快地增长。为保持竞争和技术创新以及市场增长，可能需要巨大投资。

6.选择性管理收益。这里，企业将投资集中于一些特定的细分市场，优先考虑维持和增加当前收益。

7.收获。对于这些业务的投资很有限，侧重点是产生最大化的短期现金流量，对于成熟或衰退行业的领导者来说，在竞争压力减小或稳定下来的时候，会很典型地采用收获策略。收获将获得良好回报，它贡献的现金和利润可以用于其他业务。

8.退出/放弃。此时，经理认为企业的长期问题压过一切利益许诺，希望将企业的努力和资源用于别处。这通常是一种零投资选择，尽管有选择地进行投资可能提高售价。

业绩目标

目标不是命运，是方向；不是命令，是责任；不能决定未来，是动员企业的资源和能量以取得未来成功的手段。

——彼得·德鲁克

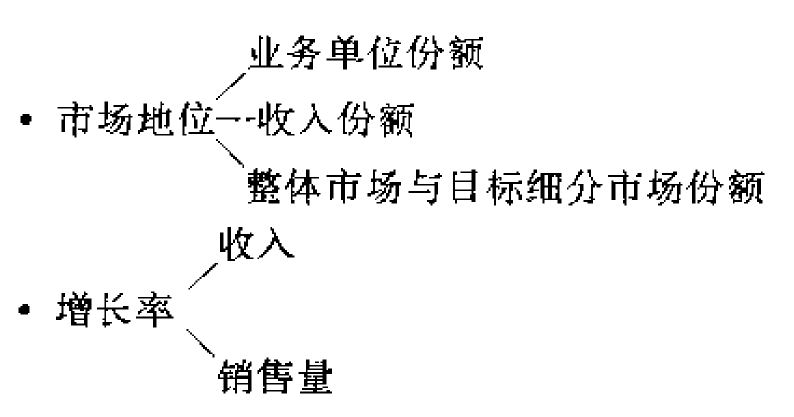
目标是在特定时间内希望实现的所需的业绩结果。明确表述的目标有助于把关于竞争优势和投资战略的一般性陈述转化为行动任务和计划。实际上，它可以为整体业务单位的所有领域以及底层的成本中心、产品小组和部门内部的小组设置业绩目标。因此，业绩目标可用于思考组织层级，从范围较宽的业务目标开始逐渐向下延伸到基层的日益明确的短期业绩指标。

业务单位面临的首要目标是创造股东价值。尽管这对整个公司来说是一个广泛接受的指导原则，但直到最近它才被应用于业务单位或部门这一级。原因很直接，投资者只有认为管理者会比自己使用这笔资金带来更高的回报时，才愿意投资于一个公司。但是对于公司来说要达到这个目标，每个业务单位或部门必须做出相应的贡献。这可以通过预计的现金流量扣除适当的资金成本来估算。这里现金流量是指税后净利润加上折旧，减去在周转资金和固定资产上的投资。

依据特定的业绩目标，对股东价值创造目标负责的管理队伍同样应对其业绩目标的组成部分负责，包括盈利率（毛利率和净利率）和资产回报率。我们将在第13章讨论这种设置目标和评价战略方法的优点。

纯粹财务目标的缺点是这些目标与实际创造价值的市场活动之间的距离遥远。利润和现金流量是执行活动的产出而不是

决定因素，不能直接用于管理。这也意味这些指标与大多数员工无关，因为员工们看不到他们日复一日的劳动对财务结果的影响，员工的主动性也因此遭到削弱。因此企业必须将财务期望转化成易管理的绩效目标：



• 顾客满意（总体满意程度，对每个重要属性的满意程度）；
• 对新产品和新市场的依赖程度（通常用连续五年从新产品中得到的销售额的百分比来表示）；
• 风险的暴露程度（从特定产品、市场或顾客群获得的销售额所占的比例）；
• 削减成本（占销售额一定比例的一般管理费）；
• 应收账款（拖欠天数）。

经验表明，几乎没有企业能够在一个计划期内成功地达到多于 3 或 4 个执行目标而不发生混乱，因此选择首要目标就是最基础的战略选择。

一旦达到这些泛泛的要求，就能分解出更详尽的目标。销售额增长或市场占有率增加的总体目标会影响到收入的每项要素：价格、每种产品类型的销售额、地区销售额或必要的分销通路的销售额。如果仓库经理或地区销售经理了解期望他们部门完成的目标，他就会提出必要的行动计划和方案。但这不是一个单向的过程，因为要求完成不可能的事明显是无效的，而且通常会造成效率低下。如果市场并不存在或没能及时聘用和培养

所需人员，而且没有认识到这些情况就设置目标，则其抱负也会化为乌有。但是，设置的目标太低同样会自拆台脚，因为企业这时的生产会以低于其能力的状态运作。战略程式，尤其是目标的设定在下一章将被视作需要所有管理层次投入的不断重复的试错过程。

可靠战略的标志

本书的前提——也是战略家的一个信念——是严格测试制定的战略，看其是否能获取竞争优势。这种信念是有根据的，因为能维持20%或更高资金回报率的公司明显有其独到之处。这对如默克、Smith Kline Beckman 或 Eli Lilly 这样的制药公司来说，它可能是专利，或是像《华尔街日报》所有的特许权，或是佳乐氏、可口可乐、梅塔格等强大的品牌。然而，可靠的战略还有其他特点，它们的作用通过讨论业务战略的紧要问题而揭示出来——帮助确定是否应该投资，并揭示将发生变化的方面。

失败的教训常常比成功的经验教给我们更多有关可靠战略特点的认识。如果真是这样，我们可以从 Workslate 袖珍电脑的灭亡中学到很多东西。最初的设想使人毫不怀疑这是一种杰出的产品，而且在市场上见不到直接的竞争者。设计者们设法将功能强大的小型机集成于一页信纸大小，一英寸厚的空间内，在推出后不久，Workslate 就出现在三种主要电脑杂志的封面上，而且美国运通圣诞节目录特地为这种产品发了一个专题，并通过各种邮件销售；一家计算机零售连锁店号称他们能销售其生产的所有产品，当公司看到产品的受欢迎程度后，制订了一个雄心勃勃的销售计划；第一年销售10万台，零售价值9千万美元。

计划最初的问题是生产出现困难。Convergent 技术公司是为大型计算机供应商生产工作站的制造商,它不习惯标准化的大批量生产。因此,该工厂不久就落后一个月的进度,错过了圣诞节期间的绝好时机。生产滞后并不是真正的问题,问题是顾客不买这种东西。实际上,人们并不清楚这是一种可作为普通个人电脑的消费品。不幸的是,公司使用了全新的销售力量以到达大众市场,而忽视了可以提供稳定销售的现有企业销售队伍和分销商等销售网络。混乱还源于市场价格经常变化;开始是 900 美元,后来零售价飙升至 1,300 美元,但不久由于顾客的抵制很快跌至 1,100 美元。似乎会计对提价有责任,他们发现即使以最乐观的产量估算,以单位价格 900 美元销售仍不能获利。成本很高,因为开支庞大,研究开发预算中包括 50 名工程师。

尽管 Workslate 产品性能卓越,其战略执行前景却令人堪忧。为了揭示这些问题并尽可能避免 1,500 万美元的损失,我们应该提出什么样的问题呢?

可维持优势的证据

用于探寻 Workslate 的战略,并且应询问所有制订好的战略的首要问题是,企业能力与环境中的威胁和机遇是否能有效匹配。这个问题的目的是针对可能的竞争行动,看是否存在一个可维持的竞争优势的基础,这种优势是否能通过达到最低让渡成本,或提供优异顾客价值来获得。

Workslate 产品明显优于任何竞争者的产品,并且这种优势好像可以延伸至所有计算机产品。问题是 Workslate 管理层深信其卓越的产品会使顾客来自动购买。这种信念是没有根据的,无论产品多么优秀,但模糊了把产品带到正确市场和分销商的需要时,这种信念尤其危险。因为无论 Workslate 管理小组

还是母公司的管理层都没有与零售连锁店打过交道，这些连锁店不希望在产品功用与试图满足的市场需要之间缺乏配合。

关于可维持性的其他问题还包括：

- 战略能否为企业提供一种地位以避开已知威胁，利用机会，增强当前优势，或提供新的优势来源？
- 战略能否适应可预见环境的广阔变化范围——战略是可靠的，还是只适用于特定的通货膨胀、行业需求及货币流通等条件？
- 竞争者要赶上、抵消或超过我们期望的优势有多困难？

这些问题说明了探寻战略时的要点。在后面的章节，我们在考察制定战略的过程时还要大量涉及这些问题。

断言优势或一味地回顾产品的卓越性能，并不足以对战略的可靠性做出测试。断言必须是有效的，也就是说要落实在可靠而彻底的优势证据之上。这个问题至关重要，我们将用整个第6章来探讨企业如何认识自己的优势的问题。

假设能否成立？ 在两者选一的战略中进行选择是管理者面临的结构性最差的战略选择之一。为应付不确定性，必须做出关于竞争者和市场如何反应、成本如何变动，以及组织如何执行计划等假设。这些假设根据已知的判断、历史模式分析、预测以及其他能证实或拒绝假设的点滴证据拼合而来。很少有可信赖的确凿的数据，而且管理层中的不同成员会因为自己的特殊观点和经验而有大不相同的假设。

如何区分开有缺点、没有信息依据的猜测与可靠的假设？我们必须尤为警惕那些被传统智慧接受，但是没有经过缜密地检验或不能依据过去的事件或可能趋势得到证实的假定。无论何时，当预期与过去实践发生较大偏差时，寻找支持这种预测的证据相当重要。表2-1以预测在1983～1987年间销售额增加

5,100万美元,纯收入增加700万美元的工业零部件厂商为例说明了上述工作的进行。

表2-1　关键战略假定测试(1983～1987)　　(单位:百万美元)

变化的源泉	销售额	纯收入	关键假定/行动	有效性
价格上涨	$23	$12	• 每年5.5%(通货膨胀预期为6%)	• 1981年上涨7.6% • 1982年上涨5.3% • 80%的行业能力和日本的威胁 • 份额同时增长
份额增长	$17	$4	• 产业市场中的31%～34% • 商业市场中20%～27%	• 1979～1982年每年增长0.6%,但价格上涨幅度最小 • 产业市场对价格高度敏感 • 商业市场的新产品被赶上
真实市场增长	$10	$2	• 每年7%	• 1980～1982年每年2% • 20%来自未经检验的新市场
成本效率	$1	$1	• 每年3%	• 年度生产增加(1978～1982年每年3%)的70%是单纯的技术突破
人工费用		($12)	• 人员开支增长24%	• 1983年的人员开支与1980年相同,人员数量减少10%
总变化	$51	$7		

有效性测试的第一步是分离出每一项对预期变化的可能原因的假设。例如对销售额和利润的预期可能会受到下列因素的

综合影响：由通货膨胀引起的价格上升、报告期每年7%真实的市场增长率，以及各细分市场中实际增加的份额等因素。下一步是评估用于支持每项假设的证据。此时份额增加和真实市场增长假设的依据可能很单薄。当新产品在目标市场上没能提供竞争优势，而且企业试图在通货膨胀中保持市场价格的同时反击日本的潜在竞争者，此时如何对市场份额的增加做出可靠判断呢？在这个例子中，人们对制订的战略所允诺的结果很难建立起信心。必须提供新的证据并调整预测值以适应市场现实，还要在相互冲突的业绩目标之间做出权衡。

脆弱性：潜在的威胁是什么

如果许诺的优势把企业暴露在极度危险之下，那么这种优势将没有吸引力。总体风险水平反应了当关健假设失效，或重要任务没有完成时，关健结果的脆弱性。例如，激进的建设战略增加了投资强度，同时也使盈亏平衡点提高了。这种战略与"攫取当前收益"的战略相比，对收入的亏空更加敏感。

总体风险反应了来自环境不确定性（竞争者能否赶上、抵消或超过我们的预期优势？目标顾客是否按预期做出反应，政府管制是否会比预期更严格？）和企业执行战略的内部能力两方面的威胁。这两种风险源泉对于Workslate电脑来说太多了。每种风险都能使尝试受挫，而两者结合起来就是对企业致命的威胁。

成功执行的要点

战略要达到预定结果或避免失败，必须满足三个条件：

可行性：该业务拥有必要的技能与资源吗？如果没有，在机遇之窗关闭之前有没有足够的时间去得到或开发它们？财务资源（资本资金或现金流量需求）和物质资源是测试战略选择的第

一个限定条件，如果这些限制非常严格，以致从事的战略将实际危害竞争地位，则必须修改战略以克服或适应这些条件，否则会遭到失败。寻找解决方案时需要发挥想像力，比如利用销售与回租协定的新型融资方式或设备抵押的长期协议。

下一个需要测试的限制条件是进入市场的通道、技术和服务能力。我们的销售覆盖范围是否足够？销售队伍的能力能否达到战略选择所需的销售职责的要求？广告是否充分发挥效果？现在的渠道系统——包括定单处理、仓储和发运——的成本、效率和覆盖范围如何？与员工、分销商及零售商之间的联系是否足够密切，以使他们支持新战略。对上述问题做出否定或不确定的回答，就意味着需要进一步的探索以修改战略、解决这些问题，也有可能导致最终拒绝该战略。很明显，Workslate 项目通不过这种检测。

最具刚性的限定条件来自于不能量化的个人和组织的限制。基本的问题是组织是否能够集中协调和整和必要技能以完成战略中预定的变化。任何依靠在合理获得的技能领域之外完成任务的战略都是不可接受的。

可维持性：关键的执行者是否理解战略并承担责任？成功执行的广泛职责需要两个条件：

- 战略的前提和要点必须容易传达，如果战略不被人理解，那么它不仅很可能有缺点，而且争取支持的能力将大打折扣。好的战略是容易被所有职能部门理解的战略，这样他们就不会为各自的目的工作。鉴于此，一个好的战略应该能在 2～3 页纸内得到充分说明。
- 战略应该激励关键人员的热情。战略不仅必须有一批付出全部热情的、可信赖的支持拥护者，而且必须得到所有关键操作人员的接受。

如果管理者对战略有相当的保留意见，不能被战略目标和方式所刺激，或强烈支持另一种选择，这个战略必须判断为不可行。

一致性：战略是结合在一起的整体吗？ 为了获得一致性，应最大程度减小战略各层次内部及各层次之间的冲突。首要的问题是战略推动的要素与支持性职能战略之间的配合。表 2－2 是关于支持性职能战略与选择性投资战略如何配合的例子。此表由某个处理设备的制造商制定，目的是帮助测试每个职能性计划的适合程度。

表 2－2　选择性职能战略

	投资战略				
职能要素	投资/建设	选择性增长	维持/保护	选择性/收入管理	收获/放弃
产品设计	领导，差异化……				成本缩减
产品线	扩展……				削减
定价	价值导向，增加经验……				产生利润
分销	独家，选择性……				利润导向
促销/销售	创造需求，获取份额……				成本最小
服务	迅速修正，应用……				只为利润
技术	创新……				最低要求
成本	寻求规模利益……				毫不留情的削减
能力	领导需求……				为了利用需放弃
库存	提前预备……				最小化反应
风险	接受，包容……				避免

第二层配合是关于各职能性战略之间的结合。各层次中缺乏配合，将无法达到有效的协调。其明显的代价是管理精力不必要地投入到组织冲突和相互责备中以推卸责任，而不那么明显的代价是企业在市场上的混乱和不确定的形象。顾客对战略

中的内在矛盾有清晰的认识——质量要求与破旧的包装相矛盾，或是服务密集型的销售计划与加快发运和故障检修等方面缺乏基本的后方支持的矛盾。

由于只有很少的战略因缺乏一致性而被拒绝，因此一致性测试通常不是最重要的。但在改进战略以确保所有要素指向同一方向时，一致性测试仍很有用。这种测试还能显示出使各要素保持一致所必需的变动在现有资源条件下是不可行的。职能经理在保持连续运转的同时只能处理少数几种变动。因此要同时升级旧的产品线、进入新市场、使成本核算系统现代化并建立新加工厂基本上是不可能的。

总结：可靠战略的回报

通用电气公司的首席执行官杰克·维尔科已经简明扼要地把握到了战略管理的新学问，他认为一个好经理“能发展出一种观念，说明其业务、单位和活动是什么和应该做什么。他能向整个组织阐明业务是什么，并且通过参加讨论（听和说），使该观念被人们接受。他能不屈不挠的驱动观念被接受直到成功。”

可靠的战略是战略观念的清晰表达。它通过表明企业打算如何在选择的市场上竞争以及所要达到的结果而提供了一种认识和方向。正式的表述应该包括：(1)业务界定；(2)战略推动力，包括竞争优势的基础，以及表明资金来源及运用的投资战略；(3)特定的业绩目标；和(4)支持基本战略的职能战略和计划。

竞争战略可靠与否取决于它满足下列测试的程度：

测试一：战略是否以最小让渡成本或优异顾客价值或两者的结合而创造或维持竞争优势。

测试二：假设是否有效？

测试三：战略对无法接受的环境及内部不确定性是否敏感？
能够避免或容忍这些风险吗？

测试四：成功执行的展望是什么？

- 可行性？
- 可支持性？
- 一致性？

第五和最后一项测试是询问预测的财务结果与可能的风险相比较能否接受。最终必须有证据表明企业能够提高股东价值。缺乏可接受的结果会冷却人们投资于此战略的热忱并引发对另一项业务战略的探索。然而，对实际创造的经济价值的预测并不能视为人们会自动赞同。我们只能提出竞争优势的有说服力的证据而没有其他选择，因为这是创造利润和收入的源泉。

第二篇

市场驱动战略的制定过程

第3章

制定战略决策

战略：事后才能合理解释的好运气。

——爱德华·德·波诺

规划意味着确定理想目标以及确定实现这个目标的方式。

——乔治·斯坦纳

该如何制定战略呢？上面两句名言分别说明了两种可能的方式。一种观点认为战略就是使能力与机会相适应，是自上而下的分析过程的意料之中的结果。这种战略计划模型在70年代很流行。而波诺(Bono)认为，战略产生于对管理无法控制的事务做出的暂时性反应。这些无法控制的事件可能包括新竞争对手、意料之外的原材料短缺、生产问题以及技术进步为新产品打入市场和创造新的进入市场方式带来的机会。那些最了解情况变化的部门

所采取的自下而上的行动与所做出的反应连起来构成整个战略的转变。

然而，这两种制定战略的方法都是制定成功的业务战略所必须的。单方面自上而下，向组织的下层管理者强加内容详尽的战略会严重限制整个组织进行学习的机会。当战略假设条件与目标没能被执行部门所理解和接受时，战略就很难被执行好，但如果仅仅靠由一系列增量式的建议所组成的自下而上的战略也不能取得成功（特别是在环境发生急剧变化时，这种战略变动可能太慢），而且所包含的战略因素也可能难以形成协调一致的整体，最终可能会使企业被迫艰难地面对更多更有力的竞争者。

制定适应性计划需要经过各层次管理人员的深思熟虑，从而使组织更有弹性，并有利于组织内知识的积累。这种计划程序的框架由处理结构性错误时所常用的一系列步骤构成。以信息（形势分析）为起点，接着设计可能发生的反应（即设计可供选择的方案），从中选择最好的方案，最后是执行所选方案。通过以下活动可以使这个严谨的直线过程变得富有弹性：把计划决策的重心从过程转移到已经公开的项目与事务上来，扩大计划活动中管理层参与的范围，把目标当做各方协商的结果而不是各方进行协商的起点，不断追踪检查背离计划目标与假设条件的行动与状况。上述做法以及其他类似的实践都是经理人员们在不断试错实验中总结出来的。他们懂得如何制定适应变幻莫测的市场需要的计划，本章接下来的部分就有关这方面的问题展开讨论。

战略制定方法

一位经验丰富却又很挑剔的管理顾问认为可能的计划方法

要比公司能熟练应用的方法多得多。而最近的一项研究表明，看上去数量多只是一种错觉。绝大多数方法要么属于“自上而下”的命令模式，要么属于“自下而上”的增量模式。不过管理顾问的看法也不能忽视，因为公司可能在不同的管理层次上同时使用这两种计划方法。单纯使用某种方法可能导致公司管理陷于混乱，也可能使公司的管理过于呆板。适应性计划的优点就是能够使这两种不同方法的优势能够互相补充而非互相抵触。

最近，一家大型电讯公司下属的通讯名录出版子公司由于使用的计划方法互相抵触，从而陷入了进退两难的境地。子公司的管理人员是一群积极进取的增量计划方法的信奉者，他们制定的新战略中要引入新的服务项目。新服务项目的目的就是要帮助中等规模的地区性广告商在保住老顾客的基础上更好地吸引新客户。这些服务，有的已在其他市场上出现过，有的还在许多地方性市场做试验，他们认为实行这项服务将在五年之内增加百分之十二的收入。

总公司的管理人员却不同意实施这项战略计划，认为该战略目标不是很清楚，潜在的利润水平也没能得到充分论证，并且销售人员能否完成这些服务项目也是个问题。总公司认为子公司应该集中力量设法从现有业务中获取更多利润，而不应分散精力经营新的项目。总公司的这种想法使想通过新目标争取到资源以实施新的服务项目的子公司经理们很气愤而又无可奈何。虽然争论的双方都有各自的道理，但这种争论即不能实现富有成果的战略性对话，也不会产生任何最优的战略方案，在回答这个问题之前，我们必须先弄清为什么这两种计划互相作用会产生这个问题。

自上而下的命令模式

命令模式的战略由首席执行官领导的参谋人员设计，并通

过命令机制传导到下属各层次的执行人员。这个模式所依据的假设条件就是：在采取行动之前，有充分的时间进行完整分析，首席执行官及制定计划的人员具备充分的信息，下层的执行人员随时准备着执行来自上头的命令。斯科特纸品公司产品部执行经理理查德·李在1985年生动地把这种命令模式描述为："我们习惯地执行来自费城总部的命令——你们这些家伙马上行动，完成这些战略计划。"

这种具有独断性质的计划制定方法在战略计划盛行的80年代颇受欢迎。在那个高通胀率、低增长率的年代，多种经营公司的高层管理人员集中主要的精力处理由资金短缺所产生的危机。在经营包括飞机发动机、计算机、核能、电子以及塑料产品等一系列业务在内的通用电气公司，资金方面的问题尤为突出。因为每一项业务的正常运转都需要资金已经很紧张的公司投入大量资金。公司只能把宝贵的资金投入到能为公司带来利润的业务，对于那些资金缺口大又不能盈利的业务只能忍痛割爱，从而稳住在市场竞争中的位置，而他们取舍这些业务所采用的主要依据就是这些业务的市场竞争力以及在市场竞争中的地位。将这些业务定好位之后，就考虑相应的战略选择方案。

在这个战略计划盛行的年代，产生了许多富有建设性的战略实践。在这个年代里，整个组织聪明地分成一个个战略业务单位，并控制住影响战略业务单位业绩的战略因素。为战略业务单位设定的目标要反映出对其所要求的利润水平的差别（而不是所有的单位与部门都设定相同的目标），还要把理解竞争对手的战略与意图放在优先考虑的位置。事实上，要在这个年代取得成功的关键就是在条件适宜的行业环境中找到一个使自己不会受到攻击的竞争位置。当战略依据的前提条件发生变化时就需要转变战略。

自上而下的命令模式在一定的条件下仍然有效，这些条件

包括(1)企业处于一种稳定状态,这种稳定状态对于公司成功实现战略转变来说很关键。(2)首席执行官必须掌握一定权力,因为这种战略模式有独断的性质,或者是因为战略结果不会影响执行该战略的管理人员的价值或导致他们被解雇,因而不会对这些执行人员形成威胁。(3)有能为战略运行提供合适支持的良好体制。(4)如果企业资金充足,而能运用的资源不足,那么良好的体制能起到辅助作用。

对战略计划的攻击。到了80年代中期,自上而下战略计划的执行处于混乱状态:部门经理们或者能勉强接受战略计划,或者认为其毫无作用而不愿执行;战略行动经常得不到执行,战略计划对日常经营活动的干预使人们产生了抵触情绪。许多公司逐步解散战略计划部门。是什么原因导致了战略计划处于这样糟糕的状态呢?

- 大多数企业在这时期相当不稳定,这就使命令模式的战略正常运行所需要的稳定状态不复存在,从而该模式无法很好地运转下去。
- 战略计划的一个假设前提就是需要有效且及时的信息,而在一个变幻莫测的市场上,有关新的市场机会或者新的市场威胁的信息,在经过层层过滤到达决策部门时,往往已经过时了或者变了味。
- 企业发现诸如投资组合分析、经验曲线等战略规划工具的简单化应用,经常起到误导作用,或根本就是错的。而且这些战略的前提条件经常不真实。最大市场占有率并不能保证获得最大利润;高速成长的市场中存在的风险削弱了这种战略计划的吸引力,业务量很大也并不一定预示高的现金流量。

最致命的攻击是针对绝对主义者的假设,这种假设认为战

略的制定权属于首席执行官及战略计划人员，然后将制定的战略强制向下贯彻。然而，管理专家研究发现，战略经常是实际执行人员在执行过程中发挥主动性与创造性而形成的。创新研究揭示了低层经理们抵制或违反公司政策能为战略带来一些变化。人们逐步弄清自上而下的战略计划的缺陷在于没有充分利用最接近市场和实际操作的计划执行人员解决实际问题时获得的经验。

自从本田公司成功地利用自下而上的战略打入美国摩托车市场后，这种战略计划方法逐步受到人们的重视。本田公司采取低成本战略在本国市场上取得了市场领导地位，接着就利用这种优势向美国市场进军。本田公司以小型摩托车打入当时还处于空白的休闲性摩托车市场，同时向传统的大型摩托车市场扩展。他们的广告词“骑上本田去见你的佳人”就是专门针对休闲市场的。本田公司以咄咄逼人的广告和定价策略保持了竞争优势，占领了50%的市场。

本田公司开始打入美国市场时，失误严重，并遇到不少意外情况。刚开始，他们选择了错误的产品，接着又选择了错误的分销渠道，并妄想通过广告占领所有的细分市场。但本田没有一意孤行，最终放弃了颇受总裁青睐的大型赛车市场，转而去适应新出现的市场。事实上，正是因为公司赋予美国市场负责人以相当大的自主权，使他可以不顾公司上层领导的偏好，而执行“佳人”的市场战略。不断地从与市场长期打交道中进行学习与改进，比坐在办公室里对市场机会进行理论分析要好得多。

修正命令模式。到1985年，斯科特纸品公司对使公司陷于困境的命令式战略方法的改造已走上正轨。该战略使他们的主要产品（面巾纸与卫生纸）在市场上遭受了20多年来最沉重的打击。这些主要产品的市场占有率从50%下降到25%。该公司遭受两头夹击。一头受到宝洁公司的名牌产品攻击，另一头

受到像詹姆斯·瑞弗这样的低成本厂商的攻击。结果，对价格敏感的消费者认为斯科特公司的产品太贵而不愿购买，而注重品牌与质量的消费者都嫌其档次太低也转而购买像宝洁这样的名牌产品。

为了扭转困境，公司开始让低层经理人员以及其他执行人员也参予制定战略计划。公司把希望寄托在这些职别较低的职员身上，并赋予他们更多的权力。公司改变了激励方式，不再奖给他们原来已有的东西，而是把对他们业绩的认可作为鼓励。公司还把管理层次从原有的十一层压缩为七层，被压缩掉的层次中，部分属于协调不同职能的"合作者"。

在斯科特公司取得成功之后，许多公司也转而模仿该公司的做法，希望藉此使命令式战略计划的运转更顺利，并克服某些根深蒂固的执行问题。现在，斯科特模式已被广泛采用。该模式有以下几方面特征：首先，计划被当作是执行人员的责任，而曾经拥有相当大权力的战略计划部门降格为业务单位的辅助部门；接着，更重视对各种观点进行交流讨论，授予个人更多的权力。在执行部门中，形成了相互信任、相互激励的良好氛围。在这种环境下，经理们可以在计划制定过程中提出不同意见。

这些措施都有利于提高计划的准确性，特别是有利于提高信息的质量，有利于更全面地了解各种战略选择方案的内涵。然而，这些做法不一定会形成真正的集体决策，因为高层经理经常无法或者不愿放弃对战略的控制权。而下级会很快明白上司的真正意图，明白自己并不是真正的战略对话参予者。因而，他们也就不会热情地为实现战略目标而努力工作。

自下而上的增量模式

在增量型的战略计划制定方法指导下，战略通过各层执行人员不停地修正、试验以及学习而形成。因而要想全面了解这

种战略计划制定方法，需要先掌握这种方法的主要特征。

增量型战略改变得很慢，通过一系列小的步骤解决不断出现的问题。赞成实行这种方法的人认为，由于经理们无法看清未来情况的变化，无法掌握重大决策中所遇到的所有变量，也无法预先想象所有可能的进展情况，因而这种方法是唯一一种能够解决复杂问题的有效方法。

变化的每一个增量（可能是关于是否进军新市场的决策或是否重新设计激励机制的决策，也可能是是否应集中力量进行某项突破技术研究的决策）都需要得到组织内部各部门的认可，从而这些决策在执行过程中就不会遇到阻挠。当需要对某项决策进行权衡时，最终的决定必须与各层次管理人员的价值观与是非观一致，最终形成了一个塑造公司战略动力的"公司处事方式"。当战略结果符合大多数人的价值观与信仰时，战略决策就会受到广泛拥护。假如大家都认为以高价值、风格独特的产品占领新出现的细分市场是最好的选择，那么以数量为导向的强调低成本的渗透战略最终将没有人愿意采用。

如果缺少共同的信念和战略观，战略变革就很难成功。战略权衡需要所有的职能部门参予。各个部门会将自身的利益做为评价各项决策的标准，这就意味着只有得到各部门对销售额、产品成本及耗损率、资本占用减少的认可，战略总体价值才能得以实现。否则，战略将使各种职能互相冲突，意味着这种战略没有一个核心。只有那些其需要的满足取决于组织需要的顾客才会最了解这些妥协与冲突产生的最终结果。

增量模式的局限性。当共同的价值基础与周围的环境及公司的繁荣融为一体时，自下而上的增量模式也就会受到大家的欢迎。在这种情况下，公司没有什么压力去检验战略所依据的假设条件、考虑竞争的长期结果与环境的长期变化趋势。结果，公司总是死守已取得成功的产品，不愿加快开发新市场与应用

新技术，也不愿采取措施降低成本，不愿采取痛苦的提高各种职能效率的方案。

一旦最接近市场的基础执行部门掌握了主动权，公司就很难控制住这些部门的行为。惠普公司关于将计算机、外设与通讯联成一个统一办公系统的计划因而遭到了失败，因为这些产品互相独立、分开设计，它们所满足的顾客需要也不同。

当战略变革脱离了市场，而且经营业绩明显恶化时，处于成长中的企业所面临的压力也逐渐增加。而只有在这些问题变得十分严重且非常明显时，才存在变革的压力（而此时却缺乏一个核心机制来促使需要的变化出现）。与此同时，在资源充足条件下运行良好的协商机制无法解决资源缺乏时出现的市场衰退的危机。因此渐增式的增量型战略计划方法不适用于存在多种资源竞争，风险不断加剧的混乱的时代。下面雅芳公司的案例分析说明了增量型计划方法的局限性。

雅芳产品：魔法何时失败

在过去的九十四年间，雅芳公司一门心思关注着雅芳小姐几何级数式的增长。雅芳小姐称得上是世界上最有效率的销售代表。她们的工作就是将自己的家或办公室布置成各种产品陈列室，产品包括美容保健产品、妇女衣物的搭配物、小饰物以及甜食等等。每两周，每位雅芳小姐都会得到一份新的统一的美国市场目录清单用以向顾客展示。产品生产安排依据这些目录清单进行，以保持最低存货水平。雅芳小姐每两周收一次货款，公司的流动资金周转不会受赊账之类的付账方式的影响。

公司业务量的成长取决于雅芳小姐人数的增加。到1979年，雅芳小姐的人数创纪录地达到401,000，覆盖了全美8000万家庭的一半。但在这一年，这种几何级的增长速度开始趋缓。这一年雅芳小姐人数的增加只达到计划的三分之一。虽经公司

加倍努力，营业额有所增加，但利润却下降了。到1983年，雅芳公司的股票价格下跌了三分之二。很明显，该公司实行的自下而上的增量式计划方法已无法适应环境的发展变化。

1983年新上任的管理层发现，无法增加雅芳小姐的数量只不过是公司存在的许多深层次问题的症状之一，这些深层次问题包括：

第一，公司不了解最终用户，同时也没能注意到以下几种环境变化：独立购买模式的变化、家庭妇女参加工作、城市犯罪率上升、家庭规模变小、竞争加剧、出现新的销售方式等等。

第二，该公司的统一价格、统一目录无法满足不同细分市场的需要。市场正不断地依据地区、种族与生活方式的不同而不断细分化。结果，当八月份防晒霜热销季节过去之后，雅芳公司就脱离阳光地带的市场达大半年之久。另外，雅芳公司的产品也很难被消费者接受（消费者认为其化妆品的质量与包装都低于平均水平）。

第三，由于公司付给雅芳小姐的报酬低于玫琳·凯和安利这样的同类公司，从而使少数雅芳小姐跳槽，由于20%的雅芳小姐完成了公司一半的业务，而跳槽的雅芳小姐多属于这20%。因而留下的雅芳小姐的业务能力相对较差。

最后，战略之间的冲突及混乱使公司的战略失去了动力。最严重的冲突是销售战略与营销战略之间的冲突，销售战略针对的是所有能够销售的产品，而营销战略则以名牌产品来占领特定的细分市场。为了雅芳小姐的利益，那些负责产品目录的销售经理人员降低了产品价格，这样每件产品的利润目标无法实现。其他方面还存在更严重的问题。如：公司还弄不清主要的竞争对手是像安利与Tupperware这样的直销商，还是像露华浓与Estée Lauder这样的化妆品专业厂商。

下一章我们将分析，自上而下的领导如何利用适应性计划

框架来解决不断变化的环境中的内部分裂和矛盾。

盒子与气泡

增量型的战略计划方法与命令型战略计划方法之间的差别很明显，但从现代组织变化的观点来看，这一点也不奇怪。可以将命令式方法比喻成盒子。盒子固定的形状与命令式方法的特征刚好相符。而气泡的形状则是多变的，透明且易于扩张的特征也使其很容易与其他气泡合在一起。在采取盒子模型的组织中，上层领导给出的脆弱而又准确的指令总是依赖“谁应该做什么，什么时候做”的模式。而在采取气泡模型的组织中，高度的互相信任与理解使集体能够形成共同的观点，并将这种观点最终转变为共同目标。

图 3－1 详细说明了这两种模型之间的区别，这两种方法是所有方法中的两个极端。而这两种方法之间的差别主要在理论

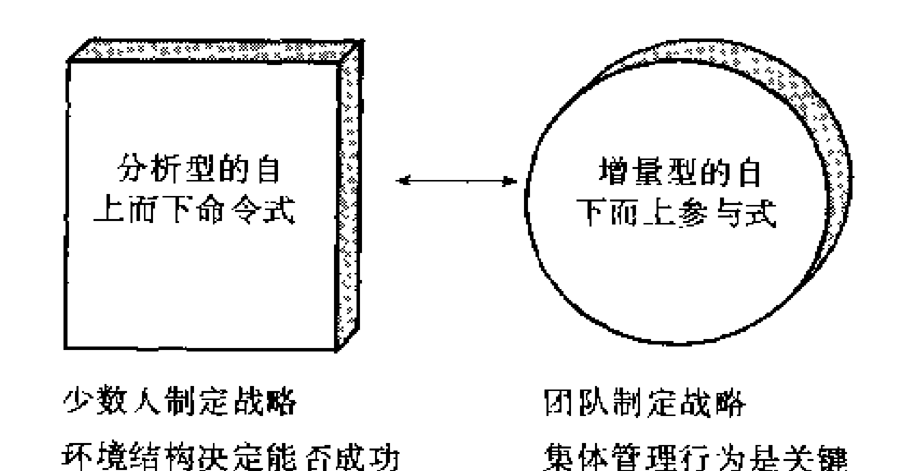


图 3－1 战略方法比较

上，而未经任何实践验证。但是，市场战略中来自公司基层的见解的比重与少数人制定战略相比更为引人注目。这些差别超出了我们曾指出的影响组织结构、控制、系统以及执行手段等方面的因素。

关于竞争市场的主流观点对于市场战略的选择来说特别重要。自上而下的观点运用于统一特征的行业。这些统一的特征包括特别重视竞争对手的行动、新技术的市场前景以及到达市场的渠道选择。对竞争优势的判断以竞争对手为中心，以与最接近的竞争对手进行成本与行为的比较为基础。而自下而上的观点更倾向以顾客为中心。在这种思想的指导下，战略往往是由靠近顾客的管理人员制定。这些管理人员对顾客需要的变化较敏感，对顾客的更好服务或新产品特色的要求的反应也较快。虽然对复杂多变市场的接近是有益的，但过于靠近就无法形成对整个市场变化模式的完整理解。综合利用这两种模式，将会对市场有更清楚的理解。

计划体制的行为

虽然经理们总是不停地抱怨他们的计划体制遏制了发挥创造性，而创造性对于战略来说极为关键，但是他们还是保持这种适合短期预算准备，既烦人又耗时的过于常规化的体制。

这种官僚主义的计划由专门计划人员设计与协调。这些计划人员首先设计了一系列开放式表格，要求每一个业务部门说明其战略、所处环境、在竞争中所处地位以及过去的执行情况等。他们还设计了另一种表格详细说明未来3～5年内的财务预测，后一种表格引起更多的关注，因为这种表格的制订是下一年度详细预算方案的前期准备，这种表格的完成时间通常是固定的，一般必须在九月份，也就是在年度预算工作开始之前完成。

战略计划制定者通常不会花很多时间回答有关战略方面的

问题，因为他们所处的地位不利于他们回答这些问题。除非企业确实出现麻烦，否则计划制定人员不会接受业务部门提出的有关战略方面的问题，因而业务部门会认为可以用上一年的提议来敷衍了事。

计划制定人员可以参予大量的财务计划制定工作。他们把盈利额加上公司费用和财务成本，就形成一个完整的公司财务预测方案。如果所预测的利润低于公司经理人员实现短期目标所需的利润水平，也无法维持公司股票价格水平，就会遇到许多麻烦。在这种情况下，就需要高层经理、计划人员以及执行经理们进行紧急协商以达成一致意见。这样，就形成一个结构严密完整的战略计划。这种计划又被称为“联邦式”的计划，因为这种计划只不过是几个业务部门计划的简单组合。

依赖于生产管理层收集原始财务数据具有明显的弱点。因为这些部门经理们总是维护部门利益，从而无法对业务范围之外的投资机会做出合理判断，由于每个部门都知道公司目标和财务目标，所以即使是业绩最差的部门也会向公司管理层递交表明他们最终将会获得令人满意的回报的预测报表。

在这种体制下，各部门之间很难达成一致意见。因为业务部门的经理们首先要维护本部门的利益。他们总是早早做好计划，然后把剩下的时间用于能够支持其计划的争论上，以获取对计划的支持。而妥协就意味着要放弃目前对他们有益的计划。由于大多数公司都有一套独立的预算制度来计算各种预算方案，因而各个方案的制定者都极力让人相信他们的方案所带来的回报率会超过最低预期资本回报率。正如一位经理人员所描述的“无论最低预期资本回报率有多高，任何一个称职的经理都能够找到一个与其相适应的方案”，他又接着说：“把注意力集中于方案本身，而不顾方案是否对战略有意义，是很草率的做法”。

这种现象使许多公司在业绩差的部门投入过多的资金，而

业绩好的业务缺乏足够的资金支持。因为各个部门的财务预测无法使人分清不同业务之间的相对吸引力。这种现象还会使整个公司失去内部凝聚力及共同信念。在这种情况下，整个公司的战略只是各个部门战略的简单组合，因为公司的总体战略制定所依据的原始数据和意见正是由各个业务部门所提供的。

适应性战略计划：综合方法

无论是自上而下的模式，还是自下而上的模式，都无法满足企业不断适应市场变幻的需要。一种模式易使计划脱离现实的变化，并使职能部门管理人员无法制定能够被立即执行的战略。这种战略在做出巨大调整之时往往已经太晚了。为了处理即时问题，公司管理人员往往在采用一种方法面临困境时而求助于另一种方法，而此时只不过是临时抱佛脚，因为他们并不清楚这种方法与所要处理的问题有什么必然的联系。综合利用这两种方法所制定出来的方案将发挥计划的最大效益（如图 3－2 所示）。

适应性战略计划方法有以下 4 个明显的特征：

- 自上而下的指导给出的是一幅激动人心的战略远景，该战略前景对于业务部门的管理人员极富挑战性。自上而下的指导还会保证有足够的财务资源实现所提出的战略承诺。这种资源保障将有利于提高股东价值。
- 而自下而上的信息提供的是建立在对顾客需求、渠道行为、技术现状和竞争环境的详细分析基础上所得出的企业面临的机会与威胁。
- 该计划方法会形成一个统一的主题，使各个管理层之间的分析与对话成为可能。为避免产生执行经理们只关注



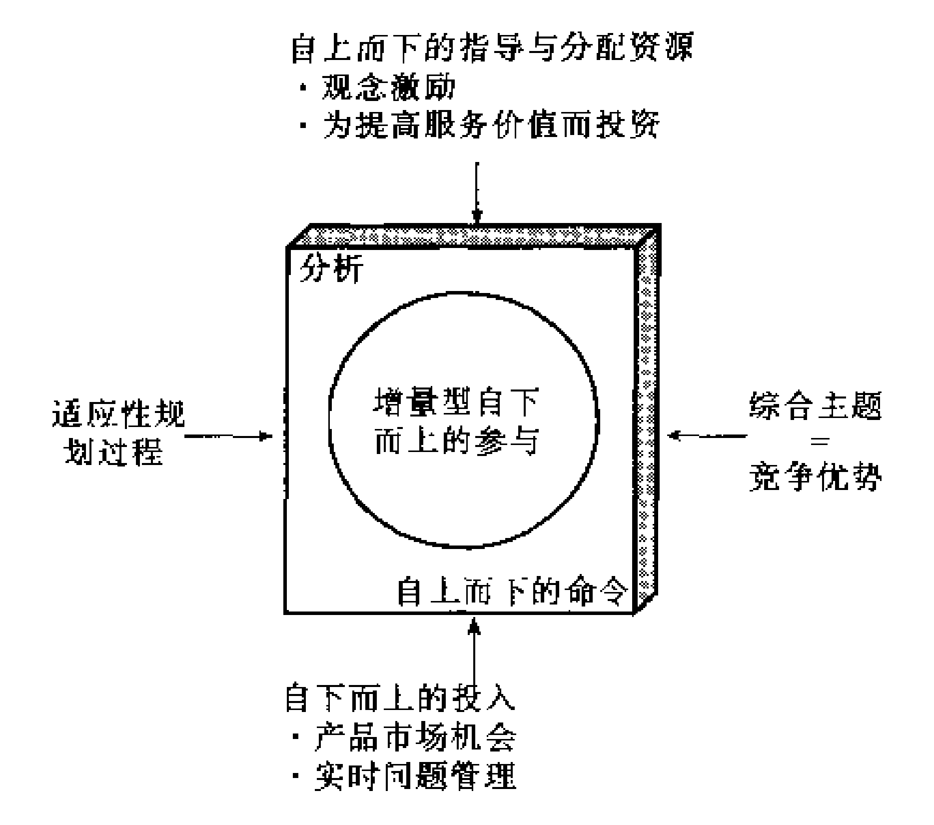


图3－2　制定战略的综合法

本部门战术性的运营决策以及公司经理只关心总体性事务的现象，两个层次的管理人员都必须把注意力集中于公司在市场竞争中所处的地位以及已拥有的竞争优势的可持续性。

- 该计划方法形成一个有灵活性、可调整的计划制定程序以促进组织内部相互学习。

关键的问题是如何设计与管理有效的战略制定程序。有人错误地认为确定战略方向就是对首席执行官与业务总经理之间的职责进行平衡，以权力的转移来鼓励战略机会主义与提出承诺。

最佳规划过程产生于促使业务执行人员全面分析判断形势，并不断寻求改善管理的环境之中。如果不具备这种环境条件，规划活动可能仅仅被当做预算制定过程的一个步骤。

战略的初始提议应由多功能业务小组完成。该小组成员由那些必须接受并执行战略和计划的部门经理人员组成。该小组在总经理主持下讨论并解决战略争议，并选择确定由他们所提出的战略行动方案。紧接着，战略规划人员从公司角度出发对所选择的方案进行严格审查，将通过的方案做为分配资源的根据。这种审查不是走马观花、摆摆样子，相反，审查要贯穿于战略形成的整个过程，集中于确定共同目标，并对潜在的问题采取预防措施，防止潜在的问题变成现实、使意外情况发生的可能性减至最小。

适应性规划经常改变管理的角色。如果战略的制定只是部门经理的责任，则公司的计划制定人将成为战略辅助人员及协调人员而非战略的真正制定者。在这种情况下，效率最高的规划者是高级部门主管人员，他们的专业知识与可靠性是专门的规划人员与顾问们以及一般管理人员所不具备的。这种职责转换只有在具备合格的部门经理时才能正常进行，但许多公司并没有为此提供适当的支持与培训。结果，制定战略计划被执行人员当做上头强加的任务。有些部门经理甚至对这种计划的制定任务很不负责，胡乱敷衍了事，这意味着专门计划人员需回过头来填补空缺。经理们需要的是简便的计划制定程序，并需要必要的技能训练以指导战略辩论。他们必须了解战略的重要性、战略制定过程必须回答的问题，还必须考虑到在计划审查与选择确定过程中将面临哪些挑战。

适应性战略规划的优点

洞悉了战略规划的全过程之后，公司为什么要考虑进行适应性战略规划？通过一种灵活的、有利于进行正确战略思考的问题导向的程序，将自上而下的指导方针与自下而上的对机会的敏感性结合起来，会产生什么样的优势呢？的确，适应性战略

规划的特点出自那些有成功经验的公司，这些公司在如何使战略规划为自身服务方面走过了一条艰难的路。而心存疑问的经理仍认为这种规划方法只不过是昙花一现罢了，没什么长远价值。适应性规划方法是否明显提高了整个公司的业绩呢？

在总结有自我更新并超越对手能力的公司的规划制定工作的基础上，沃特曼对以上问题给出了一个答案：

> 规划包括信息交流、控制要素、如何防止组织及其成员干蠢事，还包括如何抓住稍纵即逝的机会、数据收集技术、提出"假如……会怎样"的问题并收集敏感的回答、加强文化价值等等。规划的最后一步就是公布计划并要求每个人都认真执行。

自下而上的思考方式有助于实现规划的某些目的，而自上而下的指导则有助于实现另外一些目的，这意味着两种方式可为各自的目的发挥作用。过份强调自上而下的控制限制了发现新机会，而过多进行盲目的机会探索导致公司的发展方向过于随机。在下一章，我们将探讨如何更好地平衡各种规划目的的潜在冲突。这种平衡不一定完全正确，但如果做得较好则能提高战略决策与执行的质量。

最近一次关于16个英国不同行业的大型公司的调查研究有力地证明了适应性规划所具有的优势。根据规划方法可以将成功的管理风格分为三类：

1. "战略规划"风格最接近于自上而下的计划模式。诸如BOC和Cadbury这样的公司，其战略目标由公司管理层确定，而业务单位的经理一般都具有相当大的自主权来制定一个比管理层所制定的更积极更具进取性的战略，但公司管理层有最终决定权。那些寻求超越业务部门的广泛、综合战略的公司，采取这种战略风格最为有效，其焦点是发展长期竞争优势。因此BP公司在采矿业、煤

炭、营养品、电子产品等短期回报率较低的行业进行了大量投资。而这种风格最突出的缺陷就是:过多的人参予规划过程,致使程序非常繁琐而脆弱,并缺少最终决策人。

2.“财务控制”风格与自下而上的增量模式相似,这种风格的战略完全由业务部门的经理来制定。总部甚至不去检查最终的计划。他们主要通过短期预算控制对战略施加影响。总部一般通过设定特定的行动目标激励经理们迅速提高资金回报率。这种风格的规划要求认真对待任何偏离目标的现象,公司总部会对任何偏差进行询问。这种战略最适用于像汉森信托这样的公司,因为其业务范围非常广泛,公司的管理层无法掌握所有的市场变化。这种风格的规划也有缺陷,其中一条就是不重视那些产品引入期与资金回收期较长的业务。由于过份强调遵循预算目标,执行经理无法放弃原有计划而抓住意料之外的有利机会,这时战略缺乏灵活性。

3.“战略控制”风格具有许多适应性战略的特点,它摒弃了另两种战略的缺点而保留其优点。这种风格的适应性战略规划由业务部门的经理负责。公司管理层通过广泛的战略审查检验战略的逻辑性并鼓励业务部门提高战略思考的质量。通过独立预算程序,公司在保持短期财务结果与长期业务项目发展的资金需要平衡的基础上进行资源配制。

Courtaulds、Vickers、Plessey 以及 ICI 这几家公司都采用适应性规划方法对陷入困境的公司进行成功的清理和重组。这些公司发现很难控制由于上层部门的控制权与业务部门决策自主权之间的矛盾而必然产生的紧张局面。由公司管理层制定的战略目标可能雄心勃勃,但经理们并不清楚他们在战略目标实现

中所起的作用。

虽然综合的适应性规划方法很难掌握，但是使用这种方法的公司取得的财务成果是最突出的，至少从 1981 年到 1985 年这段时间内的研究说明了这个结果（见表 3－1）。在一定程度上，长期的成长与发展都是从短期财务成果中来的。

表 3－1 不同战略制定方法所产生的结果（对 16 家英国公司调查的结果）

	1981～1985 年业绩	
	资产年增长率	资本回报增长率
自上而下战略计划	10％	－4％
自下而上并有紧密财务控制的增量式计划	3.5％	－6％
平衡或适应性计划	50％	＋20％

总结：可执行的计划

从公式化的自上而下的战略泛滥的 70 年代以来，战略计划方法的实践已走得很远了。这些善意的努力有助于那些在“中断时代”遭受打击的反应迟钝的公司的高层领导重新取得公司的财务控制权。但是，八十年代出现了新的竞争挑战使自上而下的计划方法的内在缺陷暴露无遗。这些挑战在 90 年代变得越来越严峻，达到前所未有的高度，迫使公司必须变得更富有弹性，警惕性更高。

在过去的十年中，战略制定方法的探索并未止步不前，并且有所发展。通过不断的试错过程，终于形成了能被广泛接受的关于如何正确制定计划的指导原则。这些原则被统称为适应性规划方法——用以描述组织中的战略问题：

- 计划是一种职责，计划人员是帮助者、协调者以及知识的

源泉。

- 自上而下的指导与领导为企业描绘出一幅宏伟蓝图并引导企业实现这个蓝图。
- 负责确定行动优先顺序和管理方案的多功能小组的积极参予，保证了计划各执行部门协调一致，尽心尽力地执行战略计划。
- 依据对企业保持竞争优势能力的可靠预测来配置资源，以提高股东价值。

懂得如何制定适应性计划公司的最突出特征就是，他们具有从经验教训中学习并先于竞争对手抓住机会的能力。他们能够将复杂的市场知识和深刻的洞察力转化为组织能力，形成企业的竞争优势。下一章探讨如何进行具备以上特征的战略制定过程的管理。

第4章

适应性战略计划

命运好比遵循一定规则的诚实的扑克牌游戏，所用的牌数与游戏的价值都很有限；而现在，游戏者惊讶地发现他们未来之手握着前所未有过的牌，每一种游戏的规则也不一样。

——保罗·瓦莱里

你很难看到超出你视野的区域。

——温斯顿·丘吉尔

适应性战略计划的核心是一种程序框架，该框架将无数的信息流、分析、争论与观点组织起来，成为决策的一部分。这一框架成为计划制定的指导原则，由于参予所有必要的判断的经理们可以通过这个框架对为什么要选择某种行动有个清晰的了解，从而该框架有助于将企业内不同方面的观点统一起来，使经理人员能更坚定地让决策运转起来，不会因为不理解或

不愿遵循决策选择的路径而阻碍决策的实施。

适应性计划的制定过程是一个不断反复的过程。图4－1中，这个复杂的过程被总结为简洁的、封闭式的计划形成过程。这个过程包括四个重要步骤：

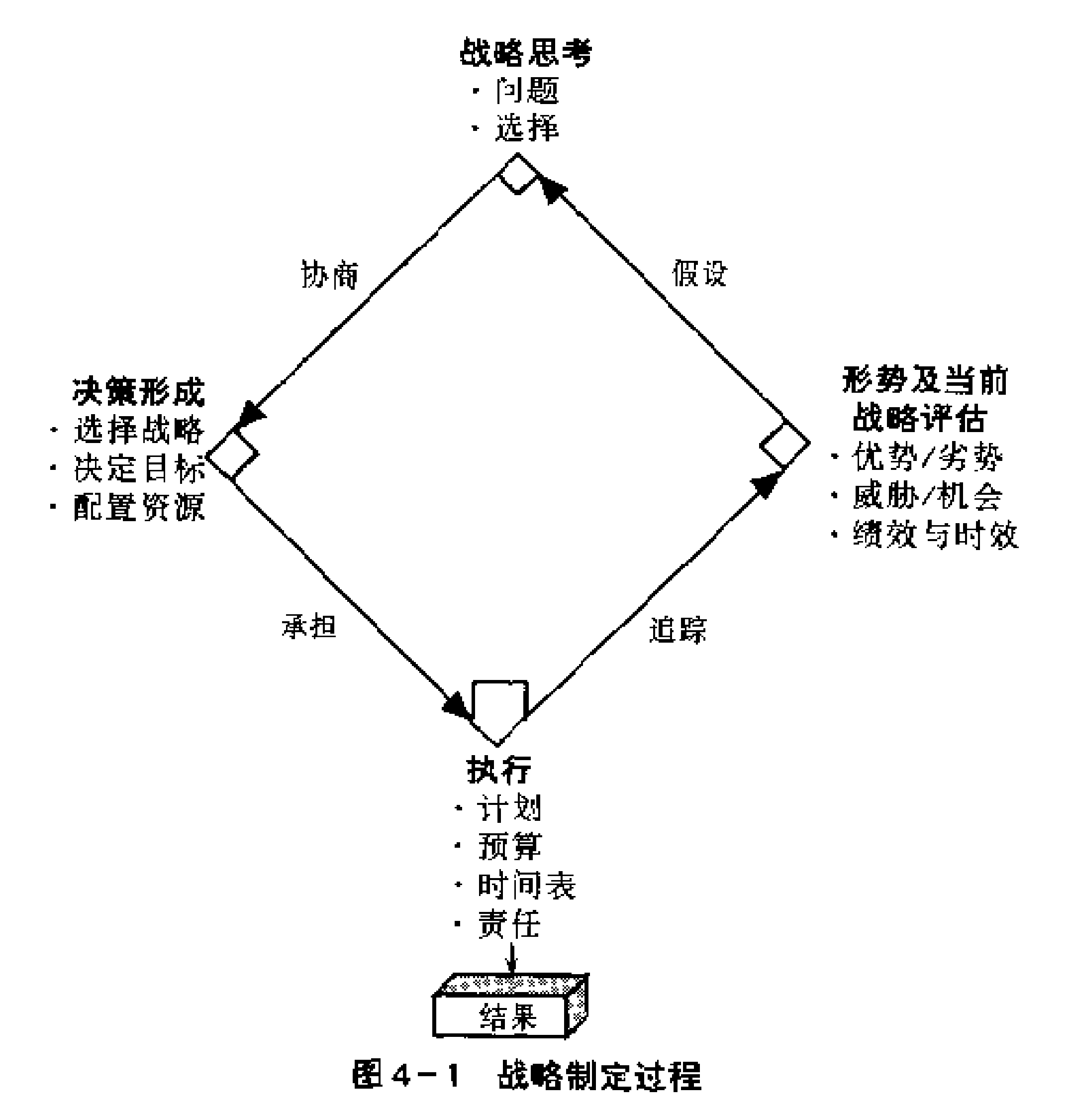


图4－1　战略制定过程

形势评估。此阶段对照目标回顾过去的业绩。任何对目标实质性的偏离——不管是正的还是负的——包括产品类型、细分市场或渠道成员，都成为问题和机会的早期信号。要弄清发生偏离的原因，必须详细说明已实现的战略是否是基于企业过去实际做出的决策，而不是仅仅说一声计划好的战略并未像希

望的那样展开。

计划中关键的部分就是清晰的业务界定，它为计划过程设定了界限。在这种情况下，形势评估将识别出影响企业未来运转的外部(威胁与机会)与内部(优势与劣势)的因素。连接下一阶段的是一系列假设，这些关于环境与企业变化前景的假设要经过有效性检验。

战略思考。在此阶段，要运用从形势评估中得到的信息，要求参予计划的人员将精力集中于少数几个必须解决的关键问题，这些问题将对企业未来产生重要影响。解决问题的第一步是创造性地提出处理每一问题的选择方案，接着就是对这些选择方案进行分析并最终做出决策。这是一个持续不断的即时性工作，因为问题的出现并没有时间规律性，而且最终解决所需的时间也长短不一。

适应性要求在解决重大问题的连续性与随时注意新出现的问题所需的开放性和灵活性之间保持平衡。处理新问题时太多的灵活性会分散多功能小组宝贵的精力，打乱计划的执行步骤，分散战略前进的动力。因而，要预见到所有主要与次要的影响战略选择方案的因素是不可能的。

决策形成。处理每个问题的战略选择是公司管理层对目标与资源需求进行不断协调的主要依据。通过协商形成了主要的战略决策：战略方向的转变、方案的选择、依据共同接受的目标配置资源。由于业绩目标的协商以是否可行为标准(而不是自上而下强加的)，所以易被经营人员理解接受。结果，就会产生对决策与行动目标的可靠承诺并立即付诸行动。

执行。这一阶段就是通过持续不断的行动，把战略决策转变为计划、方案和近期的职能性计划。列出这些行动计划的详细步骤对于良好执行至关重要，这些细节包括时间安排、责任分配以及资源的需求与利用(人力与财务资源)。即使不存在组织

障碍，对于各个层次的执行目标也应明确加以规定。如此详细地制定计划，不仅是为了产生一个战略或计划，而且可以对战略与计划的可行性进行进一步检验。

最后一步是预算。把每一项与收入和支出相关的活动都和货币联系起来。在活动所需资源紧张的情况下，这一步很重要。预算还是比较实际运行状况与预期情况的标准与尺度。追踪偏差既是整个计划制定过程的结束，也是下一个计划制定过程的开始。

适应性计划的特征。这种计划制定程序的框架可以用作计划系统的最基础部分，无论是对自上而下还是自下而上的计划方法。但是这种表面上的相似性有一定迷惑性，其实适应性计划在很多方面区别于先前盛行的机械性的计划方法，后一种计划的制定总是成为每年 10 月与 11 月之间进行的年度预算的前奏曲。而适应性计划方法强调的是创造性思维与灵活性，强调对市场具有超凡的洞察力，以及对外部变化的适应性。这种计划程序的准确运转还需要所有负责执行决策的人员的共同参予。关于适应性计划的其他特征将在本章的下面部分深入探讨。这些特征包括：

- 强调对形势评估中的关键假设的确定检验。
- 实时事务管理。
- 目标既是起点，又是战略协商的结果。

形势评估

知己知彼，百战不殆。

孙子(公元前 500 年)

假如竞争战略的一个基本原则就是集中我方的优势对付敌

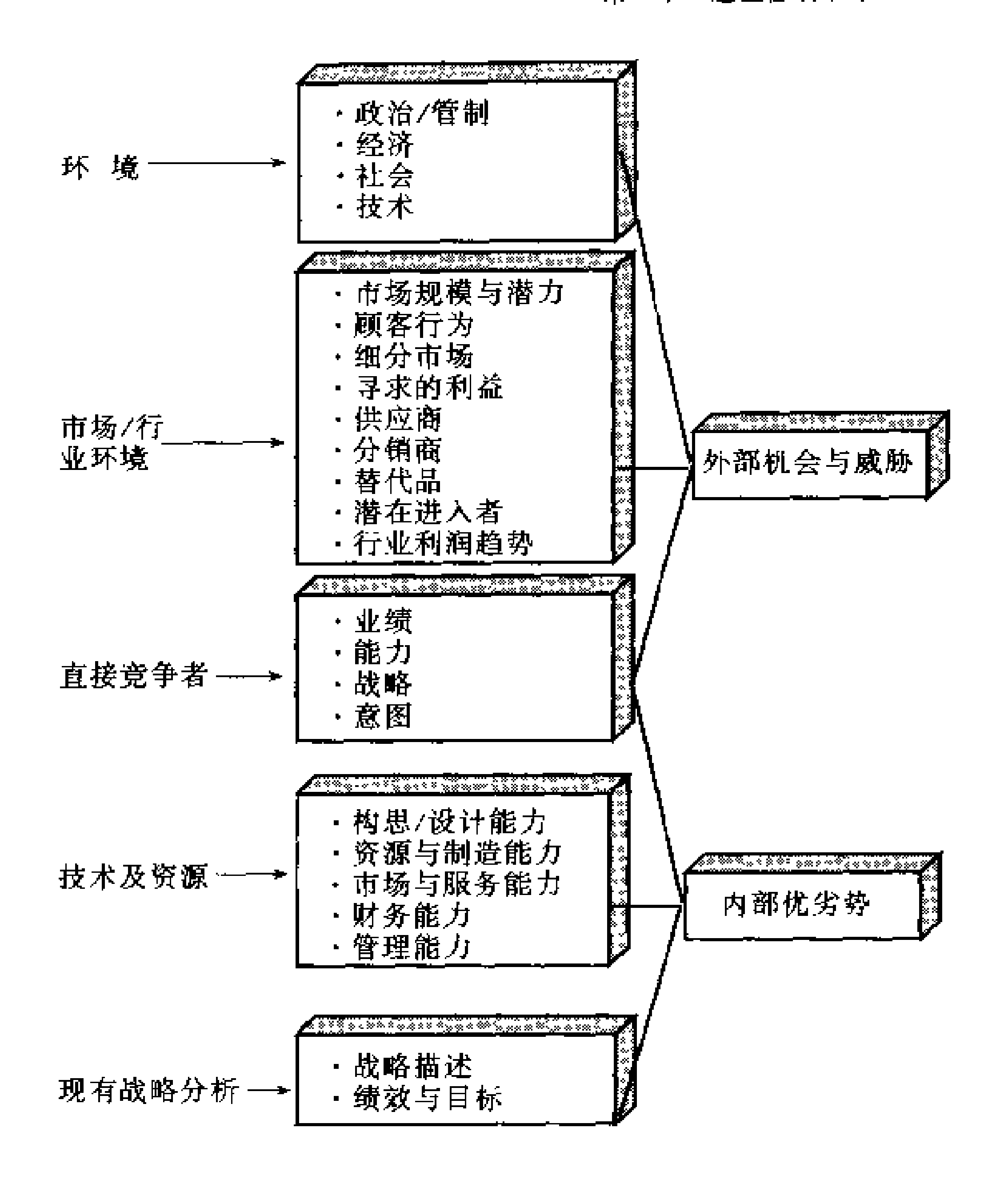


图4－2 形势评估概览

人的弱点，我们就必须依据孙子的忠告，弄清我们与竞争相关的能力以及这些能力如何适应现在与未来的环境。形势调查的内容包括各种可能影响企业的潜在趋势、力量与条件。最终形成一系列有关环境、竞争以及内部技术与资源的有效假设。

图4－2是组织形势评估的标准结构，主要的内容包括超出

我们所能控制的范围而又对企业构成威胁或形成机会的外部因素与反映自身技术与资源状况的内部因素。这些因素是企业能够利用的优势还是必须克服的劣势取决于对这些因素进行的竞争比较。因而，我们将直接竞争对手放在图 4-2 的中心，做为威胁、优势与劣势的参照物。

环境因素

每个企业所遇到的各种环境力量作用的结果都是独一无二的。这些环境力量在各个方面的强弱与意义不尽相同。与企业关系最密切的环境力量就是企业所在市场中的消费者、分销商与竞争对手的行动。虽然本书论述的主要是这三方面的内容，但不能忽视各种宏观环境因素对市场兴衰的影响。而宏观环境包含的因素可用 PEST 来表示，即：政治、经济、社会和技术。

政治因素。包括监督管制、立法决策以及税法解释和法律意见等行政决定。增加或减少管制和法律限制会创造出新的市场机会（如我们在货物运输、通讯、金融服务和航空等方面管制取消之后所看到的那样），或会使机会消失（如国防支出与贸易政策的变动），全球性厂商的原材料来源或产品销售受有关国家和地区政治稳定程度的影响极大，因而必须投入大量精力分析政治风险，以避免意外的损失。

经济因素。这些因素包括说明总体经济状况的指标，如：国民生产总值增长率、失业率以及通货膨胀率等。在经济相互依赖的环境中，单单了解一个国家或地区的经济远远不够，因而有必要了解有关国际收支平衡及其他能够影响币值的因素。

社会因素。这一因素包括文化发展趋势与人口数量的变动。在这里，文化是指决定顾客和员工的生活方式、兴趣及生活习惯等方面的社会价值与信仰。人口分布状况包括年龄、收入、教育程度、劳动力人数和地理分布。人口状况经常影响文化价

值观；反过来，文化价值观也会影响人口状况。比如，我们可以从美国人口向西部迁移的现象中总结出美国人逐渐变得保守的倾向。

技术因素。一个企业在其价值创造系统中使用了大量技术。有些可能是制造工艺及决定产品性能的核心技术，而有些则是促进信息流通的辅助技术，还有则是将替代现有核心技术或蕴含新的技术特征的处于上升中的技术。技术也有其局限性以及生命周期，新的研究成果不断地推动着技术的前进。如在打印机行业内，处于上升中的技术是离子分离技术，这种技术威胁着仍处于成长中的光纤与喷墨技术，可能最终替代那些正处于衰退期的技术。

没有一个永恒的法则可以用于指导确定具体相关的环境因素。应该具体情况具体分析。生产包装食品的公司关注消费者的变化趋势，而不像资本品经营者那样对整体经济状况非常敏感。何种因素将在市场中（如消费品市场）产生重大影响并非都能预先明显地表现出来。80 年代中期，影响企业的主要环境因素有：

- 人口统计数据的变动，包括相对较富裕也较活跃的老年人口数量的增加。
- 由于首次结婚年龄的推迟、10 年中高达 96％的离婚增长率和参加工作的女性人数的增加，使核心家庭的结构迅速发生变化。
- 消费者价值观念的转变，消费者更加重视个人经济上与精神上的稳定性，追求的是个性而非社会性的满足。

通用食品公司总结出的一种趋势表明消费者将更加关注食品的质量、营养价值、健康与“纯天然性”。这种趋势的发展将使面粉类食品、各种蛋糕以及馅类食品逐步受到冷落，另一方面，

"手抓式"、"点心式",以及外卖食品等新的消费模式的出现对于快餐业的发展十分有利。本章所探讨是一种环境趋势与企业的相关程度对企业未来运行所产生的影响。

机会与威胁

机会。机会就是对企业外部事件或发展趋势的预期。这些事件或趋势如被利用,会提高企业的业绩。

这些事件或趋势可能会形成一种新的竞争优势:新的产品特色、生产工艺或新的分销系统。如奥的斯电梯公司利用信息技术的发展成果来加强与客户的联系。有些变化可能会致竞争对手于死地。因为刚刚躲过一场杠杆收购的浩劫或刚刚以昂贵的代价挫败恶意收购活动的竞争对手,由于要支付在这些活动中欠下大量债务的利息,陷入了资金周转困难的境地。新的细分市场出现也能带来机会。雅芳公司看到并利用了在工作场所购买化妆品的情形不断增加的趋势。到 1988 年,雅芳公司在顾客工作场所实现的销售额占总销售额的 25%,他们不仅因此赢得了顾客,还借机发展了销售队伍。因为雅芳公司中的许多销售人员是兼职的,这些销售人员的潜在顾客可能就坐在他的办公桌旁。

威胁。威胁是指外部环境中将会对企业产生不利影响的方面。威胁可能会阻碍战略的实施,提高风险,加大资源的需求量,削弱当前优势的持续能力,从而迟早会降低企业的业绩。当雅芳公司在 1984 年开始进行形势评估时,他们发现了许多潜在的威胁:家庭直销的衰退,化妆品、香水以及化妆用具市场的成熟,愿意上门推销的人员减少,直接邮购销售方式的竞争等等。

集中于环境因素评估。管理层能很容易地列出企业可能面临的所有威胁与机会,通过考虑有关市场的时间选择和重要程度的不确定性了解当前环境及其趋势和可能性。但令人遗憾的

是，大多数管理层把大量的时间与精力用于研究可能出现的威胁及可能发生的错误，而很少花在企业发展机会研究上。这种现象一点也不令人奇怪。正如英国著名的历史学家爱德华所说："贬低现有的优势而夸大面临的不幸是人们的天性"。

我们需要制定从所有可能的因素中挑选出与战略真正相关的因素的程序，从而把有限的时间花在深入研究这些因素上。

第一步：对于每一个重要的环境变化趋势，都必须给出包含行动建议的假设。如：

- 在接下来的三年中，能源价格疲软，石油价格在每桶 16～21 美元之间浮动。
- 到 1992 年，北美的轿车生产能力将过剩 30%。
- 电视会议不会使商务航空旅行的人数显著下降。
- 复印机厂商继续增加，但只有最优秀的七家厂商才能生存下去。

如果某种假设没能明显说明潜在的威胁或机会，那么这种假设就可能缺乏相关性，可不予理会。

第二步：对每一种重要的假设进行有效性检验。如，有什么证据可以支持关于这种趋势出现的时间与重要性的判断？仅仅靠推测与猜想是不够的。必须有足够的相关证据来证明竞争对手的实际行动以及细分市场的规模是否达到值得关注的地步。这一步可能会否定事件或趋势实际发生的可能性。

第三步：对每一种机会或威胁潜在的短期或长期影响进行评价，区分出少数几个将对企业产生重大影响的因素。这些趋势也可能是一把双刃剑，如新技术的发展可能会威胁到低价产品的生存，但也可能会创造降低成本、扩展市场的机会。

前景。当存在着一些不确定而又会对企业的业绩产生重要影响的因素时，下一关键步骤就是对未来可能出现的情况做出合理分析，即提出发展方式截然不同的多个方案。在每一种可能性中，应将这些趋势统一考虑，互相协调一致，而不是分开处理。

规划前景在大公司中已成为一种对付变幻莫测的环境的完美艺术。当美国联邦政府实施的管制可能对企业的盈利能力产生出乎意料的影响时，航空公司的行动必须依据规划书进行调整。长途航线的利润最丰厚，而新的设施对于提高长途航线的利润十分有利。但在政府解除管制后，对相对较短的航线的垄断经营成为利润最丰厚的业务部分。此时、新设备对于票价和线路没能得到保护的长途航线经营公司来说成为巨额的负担。而这种发展趋势只是在市场经过一段混乱的重组之后才能表现出来。

对于在竞争和市场的重要方面都遇到不确定变化的企业来说，前景规划也很重要。典型的例子就是 70 年代链锯市场所出现的变化。在那个年代里，链锯顾客主要是职业伐木工与农民。这些顾客需要耐用的高质量产品，因而他们经常从能提供维修服务的厂商那儿购买。

而后，该市场上出现了三种不很明确的发展趋势，这些趋势都可能会改变市场竞争的格局。这些趋势包括：临时用户的需求加大，临时用户对链锯形状的要求的变化，以及未来分销渠道的混合。比如，临时用户的需求量（包括非职业人员可能购买与使用的数量）取决于诸如家庭人数等人口统计资料以及使用家庭壁炉和燃木火炉而导致的能源开支的不断上升。

此时的前景规划结合了三个层次的临时链锯需求（用单位表示）、两种可能的临时用户渗透曲线（稳步上升形状与尖顶形状）、分销商与品牌销售，最后形成三种前景，两种属于极端情

况，一种属于正常情况。一种极端情况假设不存在临时用户，此时竞争处于稳定状态。而另一种极端情况的假设条件是临时用户需求量大，此时市场可能受到非名牌产品的侵蚀。因而厂商要获得成功需占领临时用户细分市场，并尽量提供低成本产品，并做好低成本产品设计、生产与营销工作。致力于职业用户的细分市场可能也会取得成功，但易受低成本临时用产品的冲击。

一个战略方案必须考虑到未来的不确定性。由于不同的发展前景所需的最优战略是不同的，因而人们总想找到强大的战略，尽力消除多样化未来中起副作用的各种因素。而经理人员选择最可能的前景，在情况变得明朗之前努力保持足够的灵活性，或选择能最大程度利用企业所具有的竞争优势的前景。

优势与劣势

优势源于卓越技能与资源，能使企业比竞争对手做得更出色。这种"独特竞争能力"可用于把握机会并规避威胁。

雅芳公司确定了立场之时，新上任的管理层明确了所能利用的主要优势：

- 无与伦比的管理直销系统的能力；
- 能赋予消费者优厚而又明确的权力；
- 良好的资金周转状况，资本负债率低于30%；
- 强大的研发能力，通常每年开发与设计的新产品达到600多种。

所谓劣势，就是缺陷或说是限制企业赶上甚至超过竞争对手能力的约束条件。雅芳公司管理层认为他们的劣势就是过份依赖于入户直销，其产品易给人一种破坏者的形象，并且无法满足刚刚出现的细分市场的需要。

完整的优劣势分析必须覆盖企业的方方面面，并包括以下

各方面职能的能力：

1. 构思与设计。包括市场营销与技术研究能力、专利水平与设计能力，以及用于创新的资金投入。
2. 资源。包括原材料来源的可靠性，管理供应网络的能力，降低投入成本的能力。
3. 生产。关于成本与质量水平、生产能力、服务能力与准备工作方面的能力、生产弹性的大小。
4. 市场。包括所服务市场的覆盖范围、对产品了解程度、产品线的宽度、对顾客意见的反应速度、有效促销与广告的能力、提供服务、给予顾客信贷支持的能力。
5. 融资。包括资金的来源与数量、企业创收能力、股东继续增加资金投入的意愿。
6. 管理。包括领导能力、企业的经验积累、计划能力、员工忠诚度、团队工作能力以及系统控制的效率。

这些内部条件分析最容易犯的错误就是不分主次地列出所有的可能因素，让人无法区分出对未来产生重大影响的因素。最糟糕的分析莫过于只给出一些空洞肤浅的陈述，而没有一点对现状富有洞察力和挑战性的分析。

为什么这些分析经常不令人满意呢？首先，这些分析中的判断常常没有明确的参照点，让人分不清所谓的企业独特能力是相对于竞争对手，还是相对于企业内部的其他较薄弱环节。第二，受顾客重视与顾客不重视的资源和技术之间并没有明显差别。第三，判断是否优秀的标准经常变动。一项研究报告表明优势判断往往依据历史背景，反映的似乎只是昔日的辉煌。而经理们在判断劣势时都从不同的角度出发，往往依据企业应该取得的而不是已经取得的业绩。

对优劣势的判断应该是明确的，而不应依据历史的或“应该

怎么样"的数据。正确的判断依据的标准应是各种因素对企业优劣势的影响及持续时间。有一个竞争对手不具备或是不能以低成本达到的有效的判断方法是最大的优势。这种判断思想相当重要，我们将在第6、7、8章中讨论如何判断并评价优劣势，以及如何创造优势等问题。

解决形势评估中的问题

让我们揭开战略计划头上的神秘面纱。预测越准确当然越好，但在变幻莫测的市场环境中，很难得到准确的预测。战略计划(尤其是形势评估阶段)能够增进对自身的了解，并增强在竞争对手察觉并作出反应之前对新出现的趋势与问题的反应能力。因而，信息也是一种战略优势，但却很难保持。信息往往以原始的，未经加工的事实、观点和猜想的形式出现，从而有关的各种信息非常含混。另外，即便是这些原始的信息，也广泛分布于整个组织之中，以致很难分清其模式与关联性。例如，销售经理听到主要的国外竞争对手已购得一块土地建新工厂的消息，而生产工程师在供应商的工厂里看到这个竞争对手已在定购新的设备，但将这两个信息联系到一起并做出反应很可能已经太迟了。经理们掌握复杂环境的能力中的两个缺陷影响了他们对整个环境的理解。这两个缺陷是：

内部导向。许多企业的有效管理时间中，花在顾客身上的不足15%，而花在思考竞争对手的时间不超过5%，其余80%的时间只是用于处理与顾客和竞争对手间接相关的企业内部事务上。这些数据来自于计划文件资料、会议日程表、会议时间记录，以及企业对员工的奖励是取决于今年与去年相比的废品率这样的内部因素还是竞争中的业绩表现。结果表明大多数企业对于决定企业命运的两个关键因素(竞争对手与顾客)没有给予足够的重视。大部分形势评估都犯同样的错误，因此主要精力

用于处理重组、生产安排和生产能力、成本水平、管理发展或调整等内部问题。这些问题不是说不重要，但过分强调这些问题往往忽略了外部因素。

企业的外部导向体现在什么地方呢？外部导向的三个基本因素是：(1)关注顾客需求变动方式；(2)特别关注竞争对手，也就是不仅要分析竞争对手，而且要把竞争对手的每一行动都当做自身的威胁，宁可对他们的优势做出过高的估计，对他们的挑战做出过大的反应，也不应忽视他们；(3)永远走在顾客需要前面。企业是否愿意赶在竞争对手之前淘汰掉目前仍然盈利的产品也能够体现出外部导向。由于忽视了这些外部因素，施乐公司在八十年代早期没能抓住小型复印机的市场机会。当日本人开始向他们的市场发起冲击的时候，他们根本没有注意到这些竞争对手，继续经营其 660 型产品，而该型号复印机两年后就被市场淘汰。因为，两年之后，这种型号的复印机质量不如日本人的产品质量可靠，而价格却比日本产品贵一倍。施乐公司在接受了这个教训之后，重新崛起，并获得美国武士的称号。

克服内部导向的主要办法就是建立信息收集中心，收集各方面的资料。这些资料包括企业接触范围之外的信息：可能成为预兆的外国供应商与市场发生的变化，基础技术的发展趋势，与本企业具有相同顾客的企业如何调整以适应顾客需求的变化。一位世界排名前 500 位的公司的总裁经常拜访其高级客户并询问："在所有打交道的供应商之中谁是你最好的供应商？他们为什么能做得这么好？我们应该如何做才能像他们一样出色？"他发现他的公司在客户心目中与最优秀的供应商(一般是那些相对较小而专门致力于某种产品经营的公司)相比，其形象是庞大而傲慢、缺乏灵活性。这些都是他们需要克服的已经根深蒂固的毛病。

要利用外部信息来获取真正的优势，需要触及每一个竞争

对手所能达到的信息源泉，必须接触到非常规的以及保密的信息。这些信息可能来自现场人员对相关的日本技术的筛选中，可能来自其他行业的顾问班子，也可能来自职能经理对竞争对手的分析等等。由于条件限制，必须权衡信息的广度与深度的关系。格鲁克(Gluck)在这方面做了一个形象的比喻：处理这种关系正如老鹰在捕捉兔子时所必须处理的高度与广度的关系一样，老鹰首先要飞得足够高以增加发现兔子的可能性，但又必须飞得足够低以便掌握兔子活动的特征与细节。这些权衡的工作实属于总经理而非下级的责任。

不明确的或者未经确认的假设。"不是计划出了问题，而是我们所依据的条件出了问题"，当经理们不断地认识到他们精心设计的战略与预测总是因为假设不可靠或者由于忽略了外部条件而毁于一旦时，经常这么抱怨。类似的故事很多："我们原本假设石油价格将保持在28美元一桶，但后来石油价格急剧下跌"。"原计划新建的工厂能够供货，但新厂没能按期建成"。"我们怎么能想到他们的产品会受禁运呢?"。

不存在能够处理这些完全出乎意料事件的规划程序。但规划程序绝对不能是粗枝大叶和目光短浅的。要避免出现遗漏，形势评估的范围应尽可能广泛和全面，最好让那些不受行业常规束缚的业外人士来指导进行。

外部导向的环境分析可以解决目光短浅的缺陷。但即使这样也无法避免对每一种环境变化假设方向的盲目乐观倾向。而经理们在处理模糊的问题时总采取乐观的态度。

- 思维定势。决策者们易把思维固定于他们认为将要发生的特定结果上。这个结果支配着他们的思维并压制了他们思考不确定因素。结果，他们低估了另一面的风险。
- 偏见。这里存在着以下几种偏见因素：人们喜欢依据过去的经验来考虑问题(营销人员总是把一般的管理问题

当做营销问题)，人们所希望看到的影响着他们实际看到的，以致于人们总是忽略与理想状态相冲突的证据。

- 对控制的幻觉。计划活动让决策人员产生了一种能够掌握与控制所处环境的幻觉。同时，决策人员经常把成功归功于自已的努力，而把失败归咎于外部不幸事件的发生。
- 利用信息的能力。过份强调易取得的信息与意见。这些易得到的信息往往是有关过去成功的硬数据，这些数据的重要程度比那些关于未来预测的软数据要高。结果，往往低估了新的竞争对手获得市场认可以及向原本稳定的市场渗透的能力。

对于未经检验的假设，最好的处理办法就是找出能够反驳现有假设的证据。这种有效性检验方法可以在第2章关于战略检验中找到，甚至可以在战略形成之前将这种方法应用于测试环境因素的影响及发生的可能性。

接下来的问题是应注意或忽略哪一种假设？由于管理时间有限，无法对过多的环境条件假设进行辨别与检验，这意味着，大多数假设只能稍微看一下，而没有时间考察其行动含义。当行动的优先顺序确定之后，最好将关键问题的选择放在争论处理过程之中进行。

战略思考：实时事务管理

对于复杂问题，简单处理往往是错误的。

——乔治·本纳德·尚

问题点是战略对话的主流，也是促进战略思考更深入的动

力。问题点是促进每个参与者关注战略的手段。当个人提出的问题成为整个组织的争论焦点时，此人就获取了一个改变自己地位的机会。

企业通过关注问题点可以在几个方面获益：问题点有助于企业将大量的过剩力量、难题和不确定性集中到一起，成为可控制的集合。在这种形式中，问题点成为决策的焦点，并明确收集和解释信息的需要。一旦所有的问题点都能正确组织，可以依据它们之间联系的相对紧密程度与影响的大小进行排列比较。那些对企业未来业绩产生重大影响的少数几个关键问题与挑战将优先处理。应该将稀缺的管理时间花在效应大的问题上，这是要求采用问题导向的最有说服力的理由。因此毫不奇怪，将有限时间分散在众多问题上，以致除了挫折与争论之外一无所获的管理层，转而采取一种能够更好集中精力的方法。

规划周期不同于预算周期。 实时事务管理的一个重要结果就是使战略思考不再受呆板的预算周期的限制。问题的出现与解决依据的是事件的进展而不是日历。

新的总经理或首席执行官的上任、业绩急剧滑坡、管制取消所带来的行业重组、技术变革以及新的顾客需求，都可能引发检视问题并考察其潜在影响。在这个变幻莫测的时代，确认问题并分类每年应达到一至两次。当环境处于稳定状态，战略执行也走上正轨时，每三年一次就足够了。

经验表明，当问题管理不受呆板的预算限制时，战略思考的质量就会提高。相反，当规划过程成为年度预算的准备工作时，管理层的注意力往往集中于短期的行动目标而不是可能对长期业绩产生影响的因素，从而深刻的战略思考成为短期压力的奴役。我们不能设计鼓励坏习惯的制度来鼓励那些目光短浅的行为。

确认并组织问题

战略性问题形成于内部或外部环境变化给企业带来的压力。包括：

1. 对未来业绩产生重大影响的可能的结果。
2. 争论。在这些争论中，理性的人在处理问题时可以采取并保持不同的立场。
3. 战略结果。争论的解决可能需要改变战略。

具备以上特征的问题点必须当做明确的问题列出来，以显示出需要作出反应。“通货膨胀”不会成为一个问题点，而“通货膨胀将如何影响我们的相关成本”才成为需要分析与采取行动的问题。

正确构划出问题点怎么强调也不会太过份，因为问题越准确，就越有利于发现解决方案。比如有家企业总是难以兑现交货承诺。我们就可以把这个问题归纳为“应采取什么的措施来减少交货延误的现象”。许多回答本身就指出了应如何做：延长工作时间、承诺的交货时间更富灵活性、建立缓冲存货等等。但这些并不是最终的解决方案，而是症状的处方。这些反应措施中没有一个能够解决潜在的战略性问题。

如果进一步研究会发现必须按以下方式组织关键的问题。“企业是否应该扩展生产能力?”对交货延误现象其他方面原因的调查可能会发现存在着不同的问题。无论出现什么样的问题，最好都把它们归纳为能以“是”或者“不是”来回答。假如分析表明答案是否定的，从而表明交货延误现象是因为生产能力不足引起的。那么就可以找到大量解决方案。一些大的问题，如“如何使我们成为更趋向于市场导向的企业”需要分解为几个易于处理的小问题。

解决问题

在复杂的、日新月异的市场中，依据企业目标进行全面的形势评估以及对过去业绩进行评价时，管理层可能会发现需要考虑的问题多达 50 个。某个重要的建筑材料制造商进行战略评价所涉及的 43 个问题的调查中发现，对问题重要程度的排列多种多样。该厂商的产品供应于一系列新建筑与维修市场，这个市场的建筑安装商从仓库供应商处购买材料与部件。

- 我们是否应该在公司的仓库中制造更多部件？
- 我们是否应寻找能降低产品成本的海外资源？如果有的话，我们是直接购买产品还是进口原材料自己生产呢？
- 最近发生在竞争对手 X 与 Y 之间的杠杆收购事件是否迫使它们强调短期收入而影响了他们的战略？这个事件为我们市场占有率的提高提供了多大的机会？
- 公司所有的仓库与独立的仓库各应该是多少？

一般来说，需要整个管理层参予处理的问题不会超过 5～7 个。试图处理更多的问题将分散宝贵的时间与精力，所以需要确定这些问题的优先顺序。这意味着整个管理层要对每个问题的紧迫程度与影响大小取得一致意见，要利用图 4－3 的矩阵对各种可能的情况进行分类。很明显，影响大的与紧急的事件要受到高度重视。假如需要优先处理的问题过多，就必须依其重要程度进行排序。假如管理人员对企业所处环境所做的假设不一致，或者从狭隘的本位主义出发来确定问题的重要程度，则问题的重要性排序就会遇到麻烦。这种陷于僵局的麻烦需要总经理的领导与外交技巧来解决。

最麻烦的问题就是那些立即发生的可能性很小，但一旦发生就造成很大影响的事件。政府管制的突然变化以及主要顾客

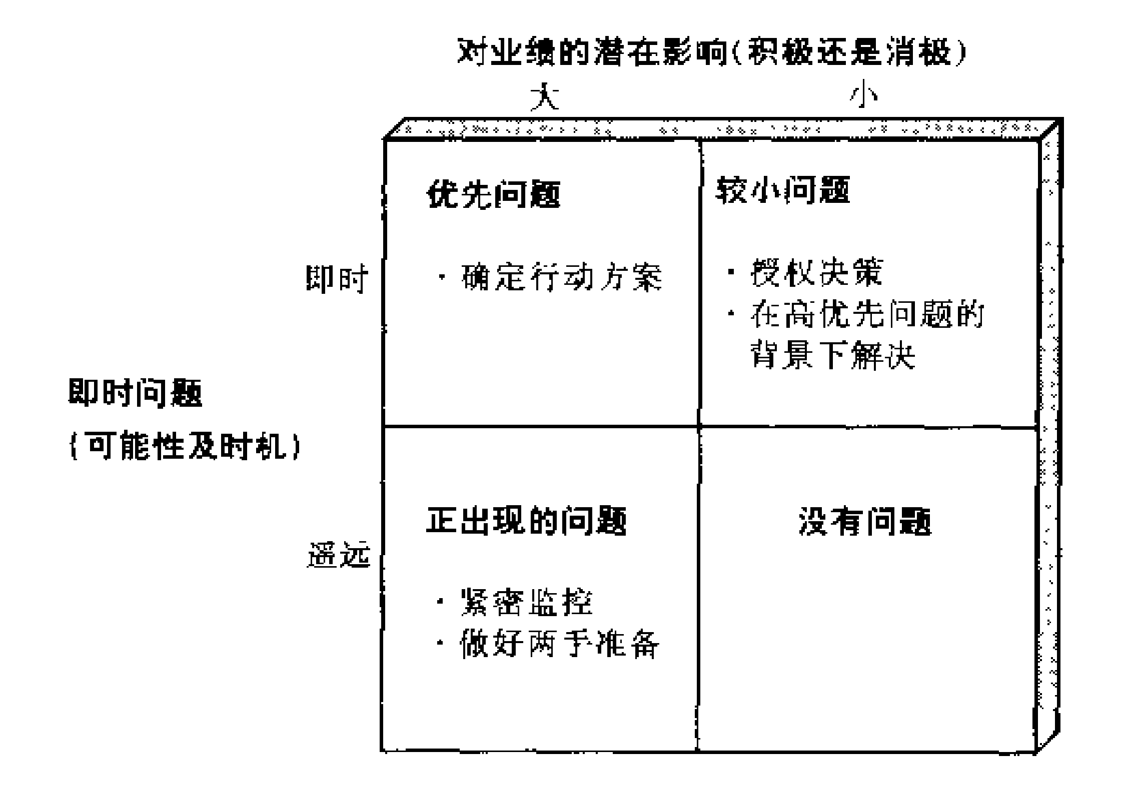


图 4-3 区分战略问题的发生概率与影响的矩阵

的后向一体化决策都属于此种类型。而陷于困境中的企业常常忽略这些问题,因为这些问题总是迅速爆发并要求即时关注。因而需要指定专人定期监察并汇报此类事件。假如这些事件已构成了威胁,就必须采取措施降低问题潜在的影响并减少其发生的可能性。

战略方案的形成与评价。每一种需要优先解决的问题都有许多可能的解决办法。但所采取行动的有效性取决于是否有多种方案可供考虑。几乎不存在一个没有差别的方案能够成为可被接受的方案,但是,如果不对新的可能事件进行探索性思考,就只能得到陈腐的方案。

适应性战略计划的一个不变特征就是形成选择方案与评价活动是分开的。如果关键问题与评价没有考虑到所有可能发生的事件,那么会议讨论就会陷于混乱。这就会抑制探索性思考

及产生创造性方案。因而需要为思维展开创造鼓励与开放的环境，这种环境有利于不成熟的想法变得完整。思想的交流可能会陷入僵局，但也可能将几种不同方案的优点结合产生新方案。

在将解决问题当做创造性活动时，处理问题的过程就会变得更加开放。有多种方式能够获得这种效果。某个制造商利用战略会议提出最重要的10个问题。参予者首先进行一项有关创造能力的练习来得到放松，接着分为5个小组花三小时讨论这些问题。在讨论过程中，要求各小组注重想法的数量而非质量，不要立即进行评价，不要争论，主要围绕“是什么”而不是“为什么”展开讨论。结果得到的主意、解决方案、选择方案达到150个。尔后把这些人员重新分为5个小组。这五个小组的任务是将这些想法或方案依据其吸引力大小进行排序。但是，不要排斥那些古怪的想法。最终，由后五个小组的组长向管理层汇报结论，最终产生了五个战略计划。

当计划制定小组所有成员都参与了处理一个问题的所有选择方案的所有讨论过程，并都能理解为什么选择某个方案(或放弃某一方案)的理由，他们就会更加执著地去执行所选定的方案。最终选定的方案除了要在讨论过程中的排序排在前头之外，还必须符合目前可行的资源与目标的要求。

决策形成：权衡目标与资源

正确的目标不仅是激活组织的动力与组织扩展所必须的，同时还是判断组织实际业绩的基准，但不幸的是，目标设定过程产出的经常是有缺陷或毫无意义的目标。在一家企业中，新上任的总裁发现本企业中的目标自从确定之后就没有人理睬它；而有的企业列出的目标多达20余个，但这些目标从未经过检

验，有些企业根本不设定任何目标，而有的企业直到年终前才提出他们的年度目标。这些现象都充满了混乱，没有明确的目的性。

正确的目标必须满足以下几个标准：数量少、方向明确、易于评估。否则，这些目标就无法向整个组织传达，或无法进行内部一致性检验。但是以上三个标准只是必要而非充分条件，因为这三个标准不能保证符合条件的目标都能成为企业可行又具有挑战性的行动指南。

假如要迫使执行经理们对超出他们能力的不符合实际的目标做出承诺，这种目标就会不战而败。德州仪器公司(TI)在八十年代早期所遇到的问题可以追溯到高级管理层对几个不可能实现的目标的偏好。该公司制定计划时所采取的态度是“我们要实现它”而不是先讨论确定公司应如何发展。一旦高层管理人员确定了他们喜欢的目标，业务经理们只好设法实现这个目标。按一个参与者的话说：“计划会议产生的不是业务计划，而是不切实际的幻想。”

目标扩展是应该得到鼓励(只要是必需的)，只要它们建立在现实可行的基础上并有足够的资源保证。如果没有雄心勃勃的目标为指导，TI公司就不可能在石油勘探系统方面取得突破性进展，这种仪器能够探查出地下构造的全方位资料。

何种业绩指标？ 只以定量指标来指导资源配置对于目标设置来说是常见的，也是错误的，这些指标包括：投资回报率、利润率与市场占有率等。这些数据对于高级管理层来说意义重大，但对企业的低层管理层来说毫无意义，因为这些指标只能说明整个企业目标的一小部分。结果，这些指标无法被广泛接受，从而丧失了团结企业各种力量的机会。解决的方案就是要用像质量这样能被广泛接受及更有意义的命令反馈目标来补充这些必要的定量指标。这些指标必须与能够持久的关键成功因素联系

起来，不要出现不连续的目标（如去年强调质量，而今年却要提高生产能力）。如果出现了不连续的目标，可能会发出相互矛盾的信号，从而分散了企业的努力方向。

如何设定目标？ 经理们总是固执而又错误地认为战略必须适应最理想的目标。这种观点在许多计划模式中得到验证，无论怎样，经理们必须在确定如何实现这个目标之前了解目标。这种模式也暗示着，战略方向的选择必须先于资源筹备工作。结果会遇到两个问题。首先，目标可能无法实现。当目标明确且可行时，可能这个目标过于短期化或者太容易达到，从而会产生相反的问题。哈叶斯认为能够在五年内实现的战略目标，或者太容易，或者只是为了实现购买或销售某些东西。因为对于一个公司能够迅速购买或销售的任何东西，其竞争对手同样也能做到，因而这种目标的实现带来的只是短期优势。短期目标可能只是通过对预测结果的简单推测而得到（即我们认为会发生什么事），而不是依据不断变化的竞争策略而得到（你想让什么事情发生）。

有效的目标设定程序在承认目标决定战略的同时，还必须使目标适应企业的资源与长期环境变化。在适应性计划形成过程中，有关这些目标的讨论成为公司管理层与业务部门之间持续不断的战略对话的组成部分。

协商过程。 图4－4展示了这个过程的步骤。最终结果实质上是股东需要与企业用其资源所能达到的目标之间的相互妥协。

初步目标与指导原则。 在计划制定的开始阶段，公司管理层就会宣布希望每个业务部门达到的目标。这些业绩期望值受以下因素影响：(1)股东对业绩的要求，特别是投资者依据公司资产结构所提出的利润目标（其他股东、工会、政府和各个层次的雇员都会提出要求）；(2)业务部门为公司股票价值增值所能

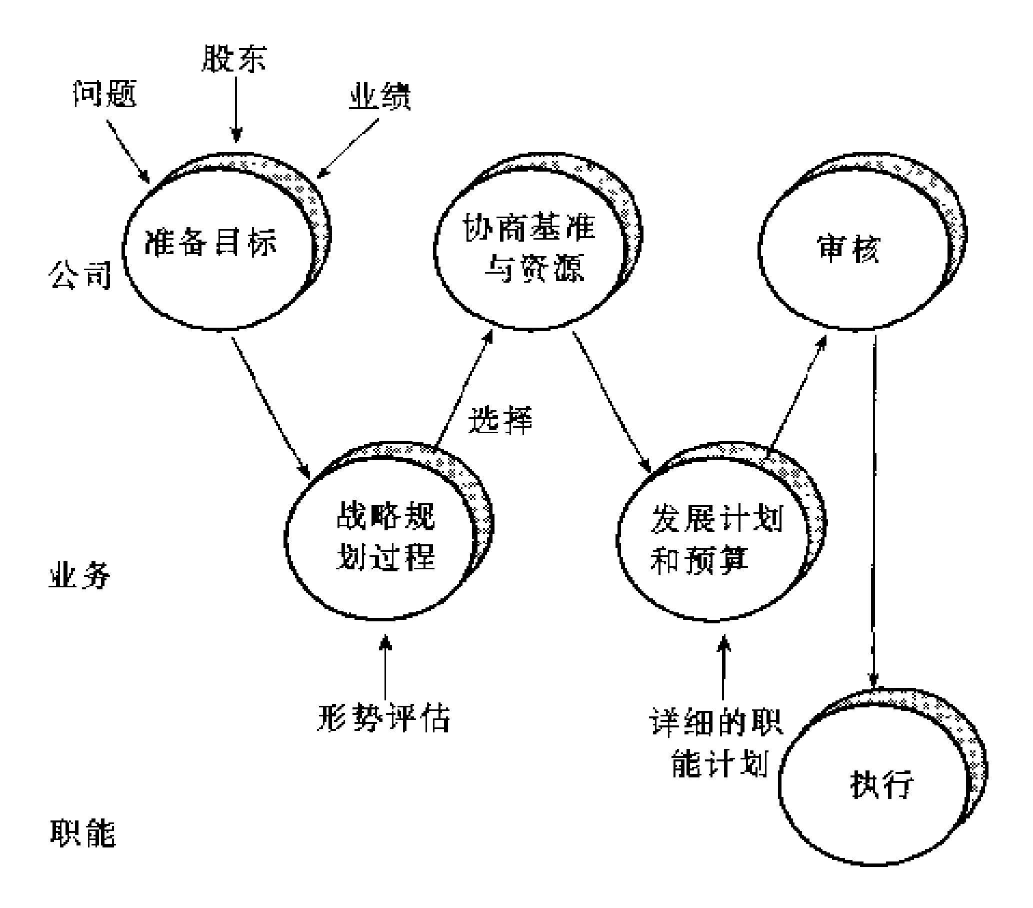


图 4－4　协商的目标

发挥的作用。如何通过共享计划为公司其他业务部门的战略执行提供帮助？(3)可利用的资源条件，要考虑财务结构和竞争需要其他企业的资金支持，(4)企业过去成长与利润的业绩，以及持续下去的合理前景。

初步业绩目标确定之后，公司经理们可能将更加关注具体的目标，这些具体的目标是他们要求业务部门提出的。有些目标可能是专门针对某一业务部门的，来自公司环境分析所揭示的顾客需求的变动、原材料的供给能力和竞争动态。有些目标可能关系到全公司并应予以优先处理，例如质量改进、保持流动资本或是提高生产能力，对于这些目标，需要每个业务部门依据核心的方案做出反应。

差距分析。关于推动战略制定过程的初始目标与问题已经

在本章的前面部分阐述过了。但是,未经过公司管理层的讨论,这一步顶多只能算是战略的思考阶段。到这一步,业务部门已经分清他们的主要问题,以及行动的选择方案。这些选择方案并入具体的战略选择方案,就使战略、目标与资源需求形成协调一致的整体。比如,我们在前面所阐述过的关于建筑材料厂商所制定的战略选择方案,该方案要求用适度的资金投入取得渐进的战略增长。这种战略被称为"动量"战略,因为所有的力量都被用于实现该战略,且不需要改变任何资源的优先顺序与使用方向。但公司管理层更感兴趣的是另外几种方案:通过对公司所属仓库的投资翻番使公司业务发展迅速,不仅将这些仓库用于储存原材料,而且还利用这些仓库生产部件。

此时,如果实行了"动量"战略,将其可能达到的业绩与公司管理层提出的初始目标相比较,结果表明,各方面的业绩差距都在逐步扩大,见图4-5。

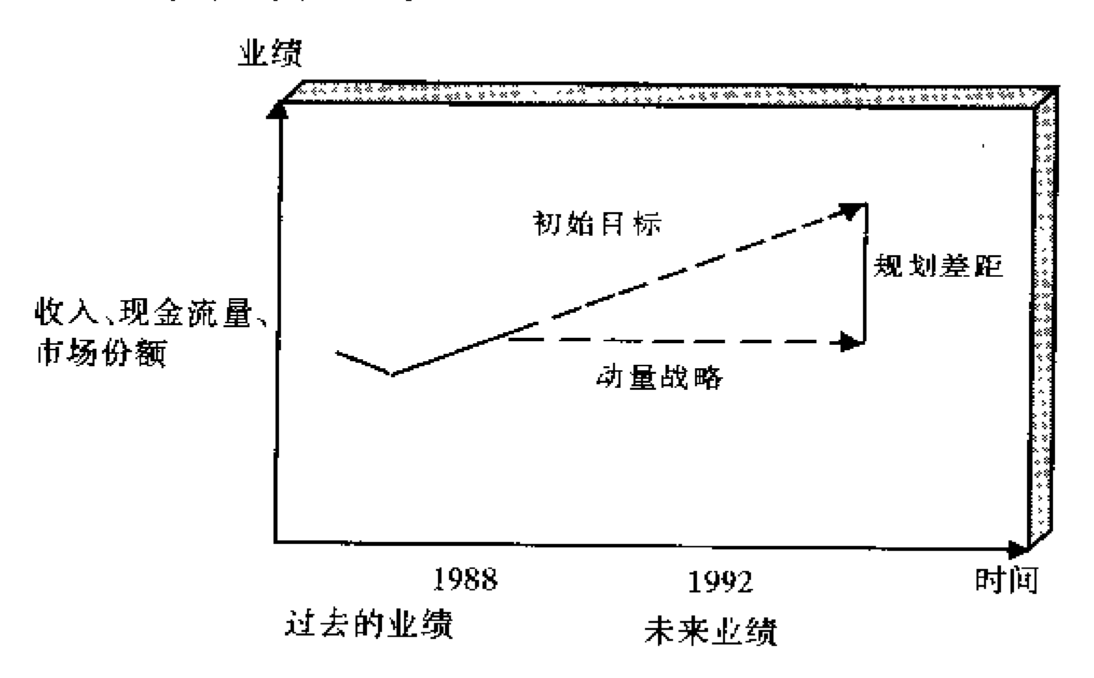


图4-5　建筑材料制造商的差距分析

讨论差距。参与缩小差距讨论的双方是公司的管理人员

(他们了解所有业务部门的资源需求但不了解每一个业务部门所面临机会的详细情况)和业务部门管理人员(他们拥有相关业务部门最直接的资料)。有两种缩小差距的途径:根据所能取得的业绩改变目标;另一种是在一个战略中设定几个不同目标。一般来说差距是相当大的,因而需要一个经过协商的方案以弥合差距满足每一方的需求。

协商决策。协商期间的对话主要针对包含着不同资源需求和不同目标的可行的战略选择方案。在这一阶段,必须进行反复的推敲与研讨,特别是公司管理层必须对方案所依据的假设进行不断的推敲与反驳,也许还需要更多的方案。有些总裁在这一阶段总喜欢问:"假如在下两个年度资金增加一倍的话,该项业务应做些什么呢?"随着讨论的进展,管理人员对方案的理解也将更透彻,对执行过程的要求也越来越清楚。这个讨论过程很可能显得比较混乱,但可以使两个层次的管理人员都全力以赴,支持并执行内部协调一致的、可行的、并有足够资源保障的战略选择方案。

这种协商的结果使计划在制定的早期阶段就形成清晰的战略方向,相比较之下,那些没有经过协商讨论的目标,在计划制定的后期还需要对战略目标进行反复的"挑战式"评价。从而,这些没有对战略目标进行协商讨论的公司,在制定计划的会议过程中,战略执行人员必须不断弥补计划的漏洞,而公司管理层都应充当介绍人兼裁判的角色。而在本位主义的驱动下,公司执行部门的经理们只赞成有利于本部门的方案,而这些方案往往正是他们在评价活动开始之前向公司管理层推荐的。过早地确定战略方案意味着对其他方案不能充分考虑,甚至根本没有考虑,而最高管理层无法使目标更好地满足他们的需要与期望。由于最高管理层脱离了有关战略与目标的持续对话,从而很难做出必要的反应。

审查与批准。最高管理层的作用不仅限于参与有关战略、目标和资源的早期的协商。虽然他们已在原则上赞成战略方向的选择，但还要通过审查预测的详细内容、职能性计划和预算，通过不断提出第一章中所列出的“棘手的问题”牢牢地控制计划制定过程。这种审查活动不必每年进行，只有当问题与事件的压力迫使必须对战略进行重新思考与定向时才需进行。所以这么详细的审查活动不一定与控制和配置资源必需的年度预算活动同步。

在这个审查阶段，最高管理层必须对不符合实际情况的预测保持足够警惕。比如，在孟山都化学品公司：

> 长期性计划总是要求执行部门对收入做出发生可能性最大的预测，这个“可能性最大”也意味着还有50%的可能低于预测的数字。由于长期性计划是不断循环的，因而经常被用做激励工具，随着预测的数据在组织中由低层向高层传递，这些数据将变得越来越乐观，直到变得几乎不可能实现为止。许多不符合实际情况的预测总是由乐观主义的观念引起的。

管理高层处理这些错误行为时所采取的办法看起来似乎很简单。他们要求执行部门提出一个“几乎确定”的数据，几乎确定意味着实现的可能性至少达到90%。战略计划就是要在这“可能性最大”与“几乎确定”的数据之间架一座桥梁。一旦执行部门管理人员必须对这两者的差别做出解释时，其所依据的假设条件就显现出来了。像货币的稳定性和国民生产总值的变化率这样的外部事件的假设是非常重要的。结果，最高管理层就获得更符合实际的预测，执行部门的管理人员对他们所承诺的结果掌握更多的主动权。

完成计划制定过程

计划是一个活的、适应性的和连续不断的过程。因而，一个计划循环过程的终点，又标志着另一个循环的开始。每个循环过程包括从形势评估到对有关问题的战略性思考，再到制定业绩目标和行动过程这些不断反复的步骤。

连接下一循环的桥梁是监控系统，该系统追踪战略运行是否向着所承诺的目标方向前进，并检查依据的假设是否仍然有效。这个系统的核心是根据目标和关键成功要素得出的业绩标准和相关指标。对于一个要求采取新的分销方式的战略来说，存货控制系统必须有很高的优先权，主要目的就是要保证不同阶段的存货水平不要过高，或者当存货数量开始剧增时能给出警报以便采取合适的处理办法。当然，当控制系统显示偏离目标过远时，可能有必要进行一次完整的战略评价或者组织专门小组来处理产生的问题。

第三篇

竞争地位评估



第 5 章

了解竞争市场的结构和吸引力

我们曾经认为汽车市场是个大众化市场，但现在我确信这种观念已经消亡了。我们现在相信目标营销策略：以特定的产品和广告瞄准选定的人群。

——劳伊德·鲁斯
通用汽车公司

即使让一个有杰出声望的经理来管理一个经济基础很差的企业，通常，也很难让企业有重大改观。

——沃伦·巴菲特

上面的引语巧妙地抓住了竞争性市场当前的实际情况，这里充满了需求差异不断增大的顾客，挤满了相互竞争的供应商，他们之间不断增强的对抗不可避免地降低了总体获利能力。理解这些力量对于战略制定过程开始阶段的选择竞争领域

和细分市场来说是至关重要的。

世界汽车市场已经成为一个如此细分的战场，以至于通用汽车公司也不得不采取目标市场营销策略。超过350种不同型号的小汽车和卡车削弱了任何一个保持自己风格和技术特点的制造商的优势。为了生存，汽车制造商紧紧盯住特定顾客群体的需求。但这种需求往往很难认定，以四轮驱动车为例，许多顾客需求的原因很明显：进行消遣性越野驾驶，但是许多郊区家庭购买的原因是因为这种车运载能力强和在恶劣天气下能够保持安全性能。这些重要的区别被以往传统的人口统计学分类方法——年轻人、初次购买者、家庭、较富裕的驾驶者——所忽略。因此，小汽车制造商必须了解不同顾客群购买的原因。

沃伦·巴菲特的经验清楚地提醒我们，并非所有市场的获利前景都相同。尽管他是世界上最精明的投资者之一，上面的引言却是为在1985年被迫关闭的一家纺织品公司所写的“安魂曲”。二十年来，他一直在培育这家生产服装内衬之类普通产品的工厂，在市场上这个工厂只是许多没有突出优势的厂商之一。这个教训的代价相当昂贵。他在其他企业中投入同样的时间代价的机会成本据估计有5亿美元左右。

巴菲特所理解的恶劣的经济基础是指整个市场中由于激烈竞争使顾客得到了大量价值，留给供应商的利润却极为有限，从而整个市场毫无吸引力。这个问题由于缺乏获利前景好的、受到保护的和有壁垒的细分市场而更加复杂。

很明显，企业选择竞争领域和目标顾客群体对于企业的长期获利前景非常重要，本章提出为确保做出正确选择而要回答的原则性问题：

1. 如何确定市场？也就是说市场应包括哪些顾客和产品在内？
2. 在整个市场中是否存在不会受到利润衰减的竞争威胁的

细分市场?

3. 市场有没有诱人的近期利润前景? 它的吸引力会保持多久?

一旦确定了合适的市场,也就确立了对主要竞争者的认识,并测算出市场份额,划分出产品生命周期,从而也有条件评价自身的优势。只有这时管理者才能确定本企业应该服务多少市场;这些都是头脑清楚的战略思考的基本条件。

确定市场

市场是具有相似需要或问题的顾客与通过产品或服务的竞争满足顾客需求的销售者相互作用的场所。至少,市场可以从两个角度联合确定,从顾客的角度是可能顾客的集合,从产品或服务的角度是大批竞争性可选物。当市场已经全球化时,地区之间的差异变得很重要。图 5-1 显示了由此而产生的可能的立体坐标,这是一个有关文件与小包裹传送市场的例子。

市场确定过程应包括哪些产品、顾客和地理区域呢? 这个问题通常有多种答案,取决于涉及的决策和使用的优势点,也就是说取决于我们是从顾客的观点出发来看待市场还是从行业角度出发,依据参与竞争的供应商来确定市场。

决策背景。很少能将某个市场定义应用于所有目的。如短期预算和业绩评价等战术决策使用狭窄的定义,以使其与产品和销售经理短期关注的问题相对应,这些产品和销售经理认为他们的市场就是应该用能调动的任何资源来填充的巨大需求。这里对顾客的定义仅限于当前所服务的部分,同时竞争性产品是指那些看上去相似,完成相同的功能,并通过相同渠道来销售的产品。

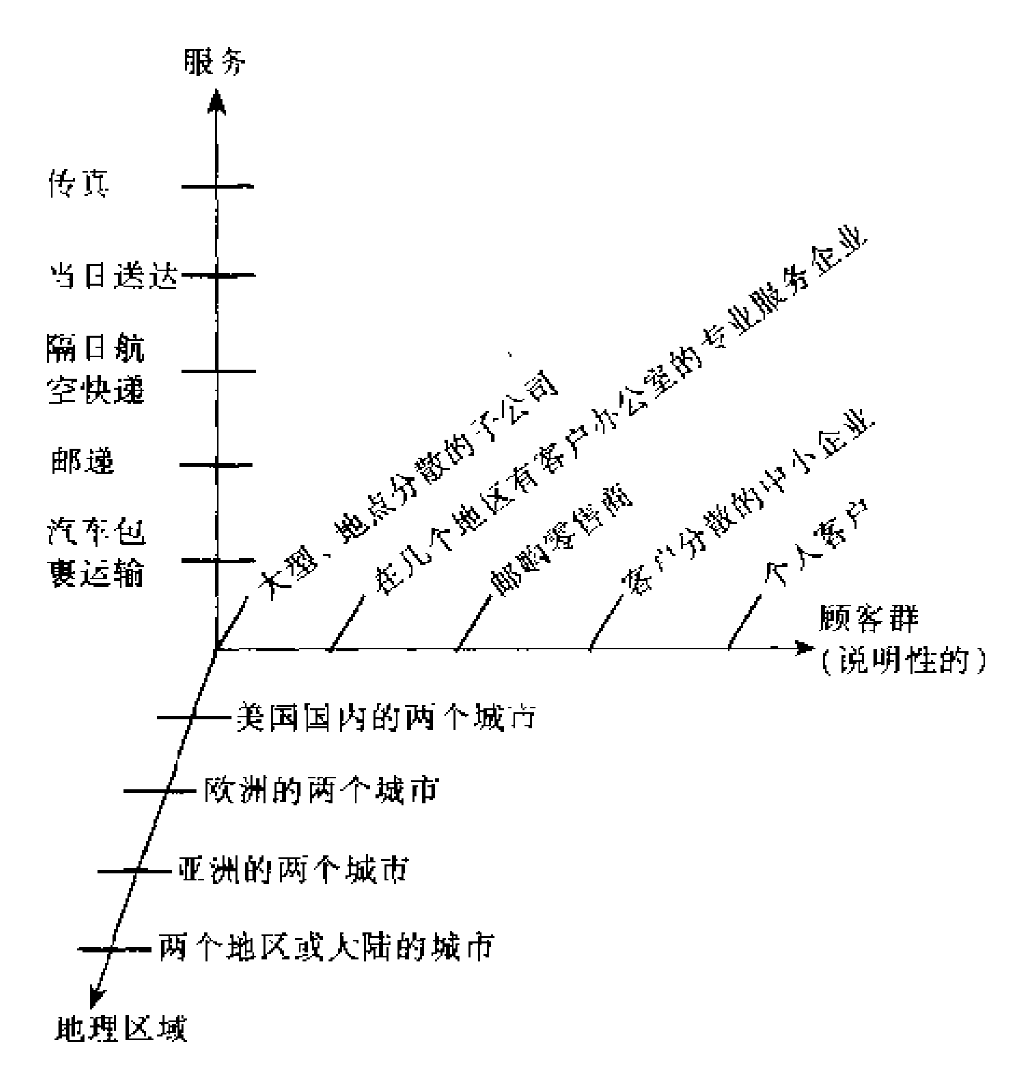


图5-1 文件和小包裹递送市场的边界

战略决策需要更广义的市场定义，包括：(1)当前还没有利用的市场机会。(2)扩宽了现有替代品范围的技术、价格水平和供货条件的变化。(3)来自相邻市场的竞争对手的入侵。长期坚持采用狭义的市场定义会使企业变得很脆弱。比如，美国公司仍喜欢将自己完全局限于国内市场，毕竟这是一个巨大的，已知的实体。这种狭隘的地方主义给国外的竞争者提供了喘息空间，使他们能以受保护的国内基地为基础来发展其全球的能力和优越性。许多市场，如陶器和药品市场天生是全球性的，其市场地位取决于在全球市场销售中所占的份额，想只参与这个市

场的一部分是不可能的。

从顾客角度定义市场:需求角度的观点

根据这种观点,市场是由能以多种方式满足的、不断变动的顾客需要和需求构成。虽然这种看法往往使我们把注意力投向顾客群细密的结构,它也能告诉我们市场中竞争产品的总体情况。这种总体情况不仅包括单纯的品种替代品——所有产品看上去相似,并代表特定技术的相似应用,提供一套特定的顾客功能——还包括用途替代品。这种替代概念的扩展取决于共同功能并受经济可行性的制约。

测试共同功能。这种测试利用了顾客在给定的用途或使用条件下对能满足自身需要的所有方式的看法。在一些社会娱乐场合,凉酒可能更多的是与特定的啤酒和葡萄酒而不是其他饮料相竞争。但是很少有替代品能够直接替代:

- 替代品的功能更广。文字处理机由于能存储并排版而远胜过一台打字机。
- 如果顾客不购买某产品而要实现其功能,就要用替代品了,在美食家看来冷冻食品只是为了填饱肚子。在财产和意外伤害保险市场,买主逐渐转向自我保险或保险分支机构。
- 另一种类型的替代品是使用过的、回收的或经过修复的产品。再生的热塑材料对于某些用途来说是可以接受的。重新加工过的汽车和飞机引擎的零部件是新零件销售的主要威胁。所谓的"迷你钢铁厂"的优势之一就是利用低成本废钢的能力。

测试替代品共同功能的困难在于知道何时停止。在某种程度上,每种产品相对于消费者稀缺的资源来说都是竞争者。从

可支配收入中购买激光唱机的钱就不能用于购买摩托车、接受高尔夫球训练或到加勒比海地区旅游。尽管对这种广阔的市场定义范围保持注意,以避免被替代品偷袭很重要,但要聚焦战略问题通常需要一个更细致的市场界限。

顾客角度定义的市场的一个特征是,在顾客寻求的需求或利益和为满足这些需求的产品或服务选择的可替代程度间的严重分离。根据这个规则,诸如尼龙之类的多功能材料,就在轮胎线、地毯及针织品等几个完全不同的最终用户市场竞争,虽然每种用途的顾客需要完全不同。因此,存在一个特定的合成地毯材料市场,而不存在单独的尼龙市场。可替代性说明目的和用途应成为组织考虑竞争选择的主题,而不是诸如产品特性等因素。与这些使用目的相关的顾客构成了市场需求。

尽管共同的功能是产品划归某一市场的必要条件,但却不是全部。两个更严格的限制条件是经济诱因和顾客对可能的替代品的认知。由于这些限制时松时紧,市场界限也不断变化。

替代的经济性。当转换的经济性刺激超过抵制转换的力量时,现有产品的潜在替代品就会成为一种最直接的威胁。在某些市场,这种计算受相关产品价格的严格控制。在大量使用甜味剂的企业,如软饮料公司等看来,果糖基本上是精炼蔗糖的一种功能替代品。从使用蔗糖到使用果糖的转换以及相反的转换成本很小,因为这只需要在配方上做出改变。然而,只有当蔗糖成本上升到每磅 12 美分以上,节约成本变得有意义时,果糖才能在糖类市场上占领一个较大的份额。

对替代的分析很少能像上例一样直接和可预测。通常情况是,不同顾客对转换的动力有不同的认识,这取决于他们所处的情况,以及如何估算下列因素:

转换动力 =	转换用替代品带来的成本节省	+	顾客觉察到的额外利益的价值

在这里：

$$\text{成本节省} = \frac{\text{现有产品的}}{\text{生命周期成本}} - \frac{\text{替代品}}{\text{价格}} - \frac{\text{转换}}{\text{成本}} - \frac{\text{替代品购买后}}{\text{成本的现值}}$$

现有产品的生命周期成本包括购买价格（考虑财务费用、税收节省等因素）以及产品生命期内全部使用成本。这些成本包括操作人员费用、维修、燃料和其他易耗品、剩余能力和保险。这些成本往往很难归入某种特定产品，这是因为会计系统的变化难以预测，并需要关于顾客使用行为的详尽知识。更复杂的因素是货币的时间价值。一项三年以后的费用必须以顾客贴现率折算成现值。如果顾客对将来成本的节省并不重视，而更加注重当前价格，那么贴现率会非常高。

替代产品的吸引力取决于(1)它的原始价格，相对于现有产品，价格会随时间而不断下降；(2)转换成本，这是由于需要对产品进行重新设计或重新制定配方、重新培训员工或投资于附属产品而产生的成本（如果替代品有可觉察的失败风险或副作用，还必须投入大量成本）；(3)购买后运营成本，对这些成本应进行适当折算。这里节约成本的机会往往决定了替代品是否会代替现有产品。例如，子午线轮胎的原始成本要比斜纹线轮胎高40%～60%，但这会因生命周期成本的节省而得到补偿。子午胎不仅能多行驶20%～30%的里程，而且刺破后的维修时间更短，还能经常翻新。

替代性产品如果能提供顾客认知和评价的额外利益，它也会流行。例如：

- 操作利益。来自于节省时间、增加产出或提供新的功能。电子现金收入记录机的成本要比早期的机械式产品高，但它能提供在线数据交换，这能用于控制存货成本和改进采购。

- 安全利益。来自于改进安全性能以及防盗、防火性能。
- 实用性利益。来自于确保及时可靠的交货，这可以降低存货水平。
- 灵活性利益。这意味着产品使用范围更广泛，例如可以使用几种不同类型的燃料等。

对不同顾客来说转换的动力不尽相同，这取决于顾客如何使用现有产品并从中获得利益。一台新的超级小型计算机的经济价值取决于它如何替代普通小型机或微机，以及它是否能用于产品线控制、分销处理或节能用途。这样，某种替代性产品是否应包括在某一市场中，是一个只有在有相同需要和需求的特定顾客群体中才能解决的问题。

从竞争者角度定义市场：供给角度的观点

从顾客出发定义的市场为顾客提供相似或紧密相关功能的替代品模式。因此，存在一个金融工具市场，为零售顾客提供短期信用，包括信用卡、可转让支付账户、透支等等。

另一方面，从供给角度定义市场开始于服务于一组顾客需要的所有竞争者。这可能会给出一幅完全不同于需求角度定义市场的图景，因为它明确考虑了技术相似性、相关产品成本和分销覆盖区域。对此应提出的问题包括：哪些竞争者以同样的技术、加工程序、原材料来源、销售力量和分销渠道服务于相关产品类型？市场的区域范围是什么，是地区性、全国性、还是全球性市场？竞争者包括哪些厂商，只是当前服务于市场的那些厂商还是包括有竞争力的潜在入侵者？这些问题对于理解企业的相关成本地位和进入相关市场的转换能力至关重要。在这种供给角度的观点中，市场是一个能有效利用公司资源的竞争场所。

从供给角度可以发现各种产品在成本模式、资金需求及产

品和消费者空间上都大不相同。这是阻止某产品市场内价格和利润不受市场外竞争活动侵袭的屏障。当市场界限适当确定后，就能对市场内竞争者的相对获利能力进行有意义的比较。

当需要大规模运营以避免成本劣势，或对固定设施及流动资金投入巨资，或使用一种不同的营销战略时，会阻碍企业参与邻近类型的市场的竞争（不同的技术，顾客群体或功能），这时就遇到了市场界限。如果公司的某些经验能转移到新市场，这种界限就会减弱。

当市场定义扩至一个行业，包括那些获得了生存经验和主要成本项目优势的竞争者时，它可能包含了仅仅在诸如满足顾客需要、提供相似功能或生产方法等其他方面有松散联系的产品种类。因此，直升机行业不仅包括军用而且包括商用直升机，而顾客认为它们是不同的。许多包装消费品厂商的成本由其杂货店的销售和分销经验，以及大众市场上的广告和促销活动确定，因为这些活动的成本在总成本中占据相当大的比例。对市场的这种广至全行业的观点，对于绝大部分竞争战略的目的来说往往太宽泛了，但在考虑并购和开发新产品，或预计有新的竞争者入侵时，是很重要的。

上述两种定义市场的方法紧密相联，可以从图5-2的应用实例中看出这一点。从顾客的观点来看，咖啡具与食品搅拌器没有任何关系，因为它们的功能完全不同。而考虑的对象可能包括所有咖啡具，或是咖啡渗滤壶或是各种滴滤咖啡具，因为这些产品被认为是功能替代品。而市场上的供应商必须采取一种更广博的观点，因为现有和潜在的竞争者包括在同一区域市场内有能力设计、生产和销售咖啡具和所有其他相关食品用具的全部厂商。在这里，关键问题是加工设备、研究开发能力和销售力量的通用程度。

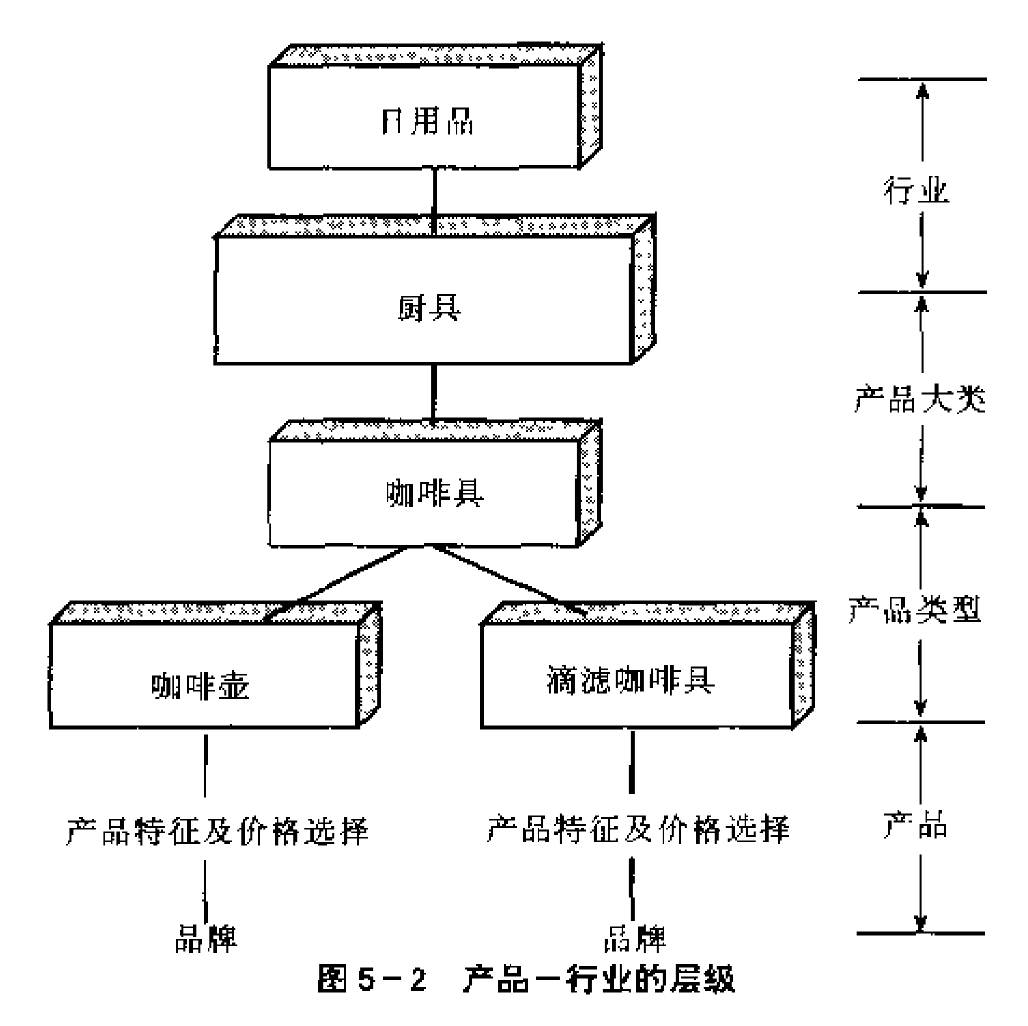


图 5-2 产品—行业的层级

小结：什么是市场。依据不同的视角和定义市场的理由，这个问题的答案有好几种，不存在唯一的答案，因为市场并不是一个看得见的实体，它是抽象的。这也为我们分析顾客需求、竞争者行为以及战略问题提供了便利。为了多种目的我们试图去理解包括提供相似或相关功能的产品和有特定需要的顾客群的核心市场。有时我们会考察这个核心市场的细分结构以寻找一块能保护公司免遭竞争者入侵的安身市场。而为其他目的，我们需要一个扩展的市场定义，以包含所有满足顾客需要的竞争可能性，包括替代品和潜在进入者。后一种视角对于理解为什么有的市场有吸引力而有的市场没有尤为重要。

找出有吸引力的细分市场

并非市场的所有部分都有相同的诱惑力。与同质性相反，市场中有多种多样的子市场，由于顾客群有不同的需求和行为，产品群有不同的成本、资金需求及其空间，各子市场的获利前景也有很大不同。把整个市场成功地细分为不同细分市场的好处是，识别并培育竞争更缓和及获利前景更优的产品群和顾客群。在家用炊具市场中有一个有吸引力并受到保护的细分市场，即有特色的高档内置灶具，例如室内烤肉架，主要用于替代家庭现有产品，或定制安装于高档新居。这个细分市场由于基于一整套产品，其获利能力远高于中档价格的单一煤气或电炊具和卖给住宅区的建设者的炉灶套具。

把市场划分为细分市场还有其他好处。及早发现正在出现或被忽视的细分市场能给进入市场打开一扇大门。东芝公司进入北美和欧洲的CAT医疗诊断扫描仪市场是由于看到顾客不需要通用电气和西门子公司提供的全功能扫描仪。这些顾客的需要很简单，仅限于一般的标准诊断，这很容易通过一种性能稍差的机器而满足。竞争对手们几乎没有做出直接的反应，他们认为并不存在这样一个细分市场。同样，联邦快递公司在小包裹的隔夜递送市场上占据了领先地位，该公司设计了一个战略，能比那些试图将其作为范围更广的战略的一部分的竞争者更好地服务于这个市场。

企业中的细分思想也使对顾客的理解更清晰，而且鼓励企业制定以不同产品和战略来服务于不同细分市场的策略。几年前，马里奥特公司意识到，传统意义上的一流饭店限定在为顾客提供全面的饮食、会议和宴会等一揽子服务，这受到了提供专业

化设施的竞争者的攻击。该公司现在将其服务划分为几类，以服务于特定的商务旅行者市场。每类服务都是不同地点、组成和价格水平的组合，不同地点包括机场、商业区、效区、旅游胜地或国际性旅行，组成包括钟点房和能吸引长期居住客人的全套间饭店，价格水平有高档、中档和经济间，后两种仅提供最小的客厅和公共空间。每类服务针对有不同需要的顾客，而且各自作为独立的业务管理。

市场细分的好处可能不容易发现，尤其是因为最好的细分计划常常被市场中产品和顾客划分归类的无数种方式掩盖。因此面临的挑战就是找出可能的最小群体，这些群体的特征是：

1. 在成本和资金需求、顾客购买行为和标准上有足够的差异，使得服务于细分顾客群的有意义的差别化战略具有合理性。这也意味着能够确立防止竞争者入侵每个细分市场的界限。
2. 必须有足够的财力来适应针对性战略，包括差异化的产品、计划和服务带来的不断增加的成本。
3. 当前销售量与增长速度的可测量性。
4. 足够的持久性，以确保用于确定特定战略的差异消失之前潜在利润能变成现实。
5. 可识别性，以使针对性销售和沟通努力能有效到达每个特定顾客群体。

如果这些条件得到满足，则各细分市场的内在利润前景就会不同。不幸的是，这些条件往往不能满足，市场往往被分割成太多或太少的细分市场。前者结果是造成了混乱，而后者则是未能获得有意义的竞争优势。管理层典型的抱怨是：

既然已经认定了 90 个核心产品/市场和地区细分市场，我的营销人员却因为得不到数据找不出必要的依据以形成取胜的

细分战略。也许我们过去的市场定义过宽，但是我们今后也不会做得更好。如果这就是市场细分，可真是个不错的东西。

战略细分的程序。找出最好的细分结构是一项创造性活动，需要一个有计划分步骤的程序来指导它：

第一步：识别可能的细分群体。开始时应有一套可行的细分方法，能够用于确认整个市场内买主和产品的各各群体。

第二步：选择细分群体：通过区分有不同反应特征的群体的能力来筛选出识别变量。不同的反应特征包括：顾客购买标准、地点和购买行为，这些特征提出的要求及服务的成本有很大区别。整套变量可通过合并及取消相互关联的变量而变得更简明。

第三步：相关性测试。探查细分矩阵，它描绘了根据战略含义对产品和顾客群进行的创造性结合。通过逐步细分提出以下问题：竞争者具有何种优势、劣势和市场份额？得出的细分市场是否实在和持久？增长速度是否不同？

一旦发现了相关的细分结构，企业要确定选择哪些细分市场作为有效竞争的目标市场。我们将在第8章讨论这个问题。

第一步：识别可能的产品和顾客群体

细分方法的选择——如何识别细分市场——往往深深渗透到组织结构中，因而很难想出更好的细分方法。当问到为什么以行业类型、规模或人口统计分类的方法来识别顾客群时，得到的回答往往是：

1. “我们一直这样做”（意味着这是我的前任做事的方法，而且在这种方法出现问题之前不会去更改它）。
2. “这是我们组织起来的方式”。
3. “这是我们竞争对手采用的方法”。

4."这是我们组织数据的方式"(我们仅从行业贸易协会或统计局那里取得市场数据)。

随后的一些习惯思维方式更容易导致模仿战略,并遮蔽了新出现的细分市场机会。创造性思维需要测试一系列细分市场的方式。

产品群。产品群习惯上根据物理相似性(包括大小和功能)、技术(例如是模拟还是数字的,是用锂电池还是碱性电池)、价格水平或性能水平来识别。最有用的分类方法是那些能转换为显著成本差异的方法。这对那些尽管满负荷运转仍不能保持盈亏平衡的零部件制造商来说很重要。管理者们发现:每台机器每小时的利润贡献取决于每小时的产量而不是单位产量实现的价格,这与传统思想完全相反。更为甚者,每小时的产量直接与零件的大小和简单程度相关。根据这种见解,管理者依据大小和复杂程度来重新细分市场,从而在很大程度上从以顾客和定价为中心转移出来。标价不再是固定的30%的毛利率,而小型的更复杂的零件价格不断上涨,因而公司开始强调大而简单的零件。战略的变化带来了良好回报:获得了20%的税后投资回报率。

顾客群体。对顾客进行识别和分类的可能方式几乎是无穷尽的,包括顾客特征、地理位置和渠道。

可以根据顾客的兴趣特点是指明了顾客的身份还是描述了顾客面对产品或服务时的行为来分类。特征是对能够通过市场营销战略触及到的个人购买者和集团购买单位的描述。这是基于人口统计因素、生活方式的差异、做事方法或决策过程的不同而得出的。对于产品或服务来说反应特性是唯一的,因为这是建立在产品种类或特定品牌以及这种产品的卖方的特点和行为基础上。图5-3中显示了特征和反应特性。

地理位置能同时影响顾客需要及服务于这些顾客的成本。

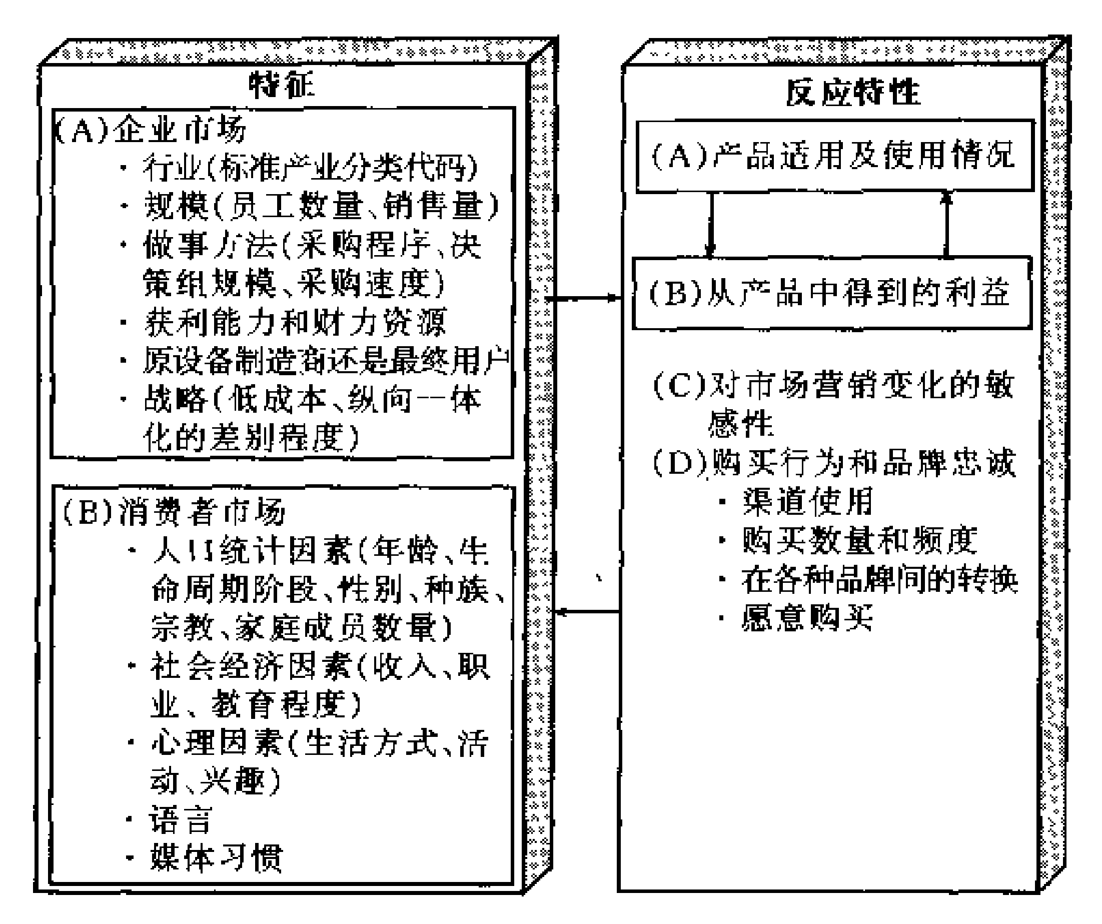


图5-3 用于识别并细分市场的顾客特征

细分市场可以根据国界，或一国内部的地区差异来确定。国别差异往往是影响最大的因素，因为它决定了关税和非关税壁垒的大小，政府管制的作用，以及决定竞争程度和到达市场的范围和成本的渠道和后勤系统的结构。

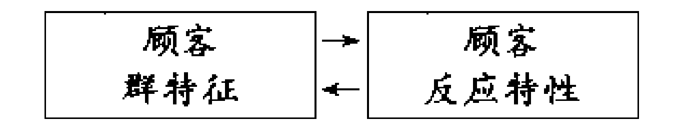
设计细分战略中重新出现的问题是确定谁是真正的顾客。分销渠道可以从建立供应机构这类被动渠道转变为为顾客利益工作的积极的买方代理人(例如专业化的电子或水利产品分销商)。后者以及大的零售商，能够控制大部分进入市场的通道，因此他们有很强的议价力量。

第二步：选择顾客群体

市场细分的要点在于，通过创造特定的产品并调整战略，以

比竞争对手更吸引人的方式，满足不同顾客群在所寻求的利益及应用要求上的差异。同样的逻辑也能应用于从多种可能中选择最好的细分市场特征。这种选择可以通过两种方式进行：

- 从顾客特征开始并观察由此形成的顾客群是否有不同的反应特性。
- 从有不同反应特性的顾客群体开始，反过来确定这些群体的识别特征是否有差异。



顾客反应特性的概念对这种分析非常重要。因为它把顾客对产品和服务的特定反应描述为他们试图去满足需要和要求的结果。顾客通过四种相关的方式作出响应：使用产品的方式，所要寻求的利益，对市场营销变量例如价格的敏感性，以及购买和使用行为。

使用环境。这是一种混合变量，因为它既能用作市场特征也能用于描述反应特性。例如个人电脑市场：组织购买个人电脑是利用其组合功能，包括文字处理、桌面印刷、会计、财务分析、计算机辅助设计、信息管理或信息恢复。每种功能表明了一个所寻求利益的不同形式，例如便携性、存储容量、网络兼容性或服务支持，诸如康柏、苹果和 IBM 之类的供应商有各种能力来满足这些要求。

寻求或获得的利益。对于战略相关性来讲，顾客想要在产品或服务中获得的利益是最明显的变量。这种利益由相对更重要的产品属性或特点决定。好的细分市场特征会显示出在寻求利益方面相似的群体。运输公司发现出售易腐商品的商家更注重运输速度和制冷能力。公司的规模也与所寻求利益的差异有关，因而发货量小的厂商更关心承运人是否愿意承运少于装载

量的批量。

成功细分市场的障碍是需要收集专门数据，而不能利用现成的行业资料。当特定细分市场与在数据中发现的期望利益相近时，往往很难识别。在对“无声”或“非智能”数据终端的购买者进行的研究中，对33种选择标准按重要性以及供应商之间在每种标准上表现出的差异排序，发现了几种有利可图的细分市场。一种有利的细分市场是一揽子采购顾客(他们强调产品线宽度与灵活的价格)，另一种是硬件购买者，第三种是品牌购买者。尽管这些细分市场截然不同并且行为有很大差异，但细分市场成员与行业类型或公司规模之间却没有联系。

对市场营销和产品变量的敏感性。反应特性的这一方面遵循了所寻求利益的观点，并进一步研究细分市场顾客对价格、质量水平和性能的改变会有什么反应。半导体器材的买主可以归类为有高度质量意识(最显著的是军事用途)、高度价格敏感的以及仅需要最少功能的低档音响设备的。

购买行为与忠诚度变量。这些变量描述了：

- 过去的行为——转换供应商、购买规模波动以及购买频率的历史模式。
- 现在的行为——购买规模(购买及交割的数量等等)和渠道使用(直接渠道，经纪人、还是供应机构)。
- 未来的行为——对产品的知觉和购买意图。

这些购买行为可以超越普通的地理区域、产品类型和顾客特征，但能给我们重要的启示。例如，一个服务于50个最终使用者细分市场的大型生产资料制造商，战略目标仅包括两个细分市场，一个是固定客户，他们在维修和零件库存标准化之后很少再选择其他供应商。另一种是开放的客户，他们根据价格和机器的用途购买，明显缺乏忠诚。这两个群体决定了公司的三

种不同战略：一种针对自己的固定客户，第二种针对竞争对手的固定客户，第三种针对开放客户。

服务成本。当两个细分市场的要求和反应特性不同时，为他们提供服务的成本也很可能不同。不幸的是，在合理的决策过程中，这些成本差异通常被成本分摊过程掩盖了。这意味着最好的厂商所做的仅是考虑直接成本和一般管理费用分配之后的利润贡献来比较这些细分市场。图 5－4 中展示了某家零配件制造商最近的经验，说明了上述做法已经严重歪曲和误导了成本差异。依据其利润贡献标准，他们的小客户按目录价格支

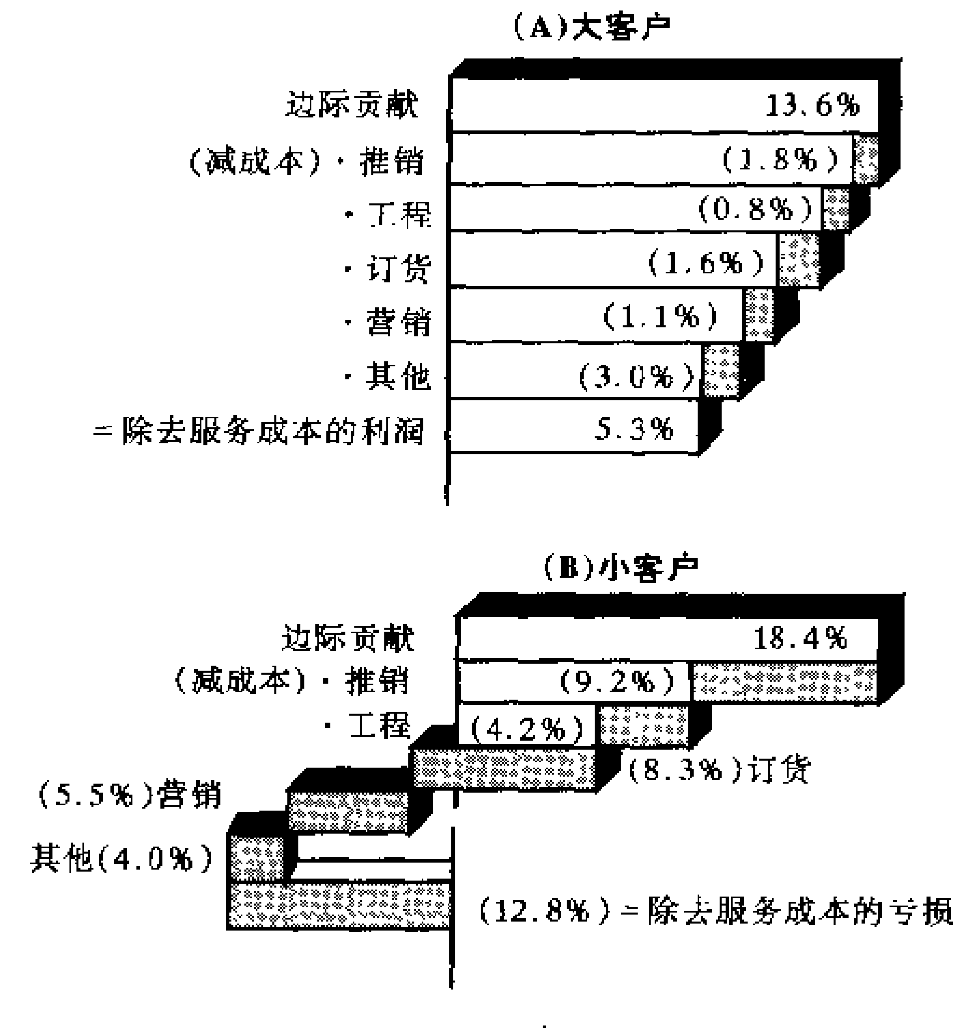


图 5－4　细分市场的服务成本差异

付全价，会比不断在数量折扣上讨价还价并且要求延期支付和交货需要的大客户更有吸引力。但是当活动成本被适当分摊到需要这些活动的顾客上时，人们会感到很惊讶。实际上几乎所有小客户的服务成本都大大高于大客户服务成本，因此在这个细分市场上几乎无利可言。这种见解导致了新一轮提价并转向低成本的分销渠道，放弃了一些服务成本高的客户。

第三步：测试细分市场的战略相关性

战略性细分市场形成于出售给特定购买者群体的特定产品群，可用说明了购买者行为之间和服务成本之间巨大差异的细分变量来描述。其结果可用图5－5的二维矩阵表示，以便于进行战略思考。该矩阵显示了一家日本造船公司如何通过产品类型和每个类型的不同顾客来细分市场。请注意产品类型由货物类型和货物价值的各种组合决定（因为高等级货轮每吨位的售价能比低等级货船高一倍）。与此类似，购买者群体根据地理和层次划分，以反映出行为和订货方式的重大差异。其最终结果有利于识别出需要特定战略的重要细分市场的规模。

在一个矩阵中表示出所有细分市场并非总是可行的，但它却能成功避免过多矩阵带来的混乱而不是揭示作用。有时可以通过合并相关的细分市场来加以简化，观察一群顾客究竟是从单一渠道获得服务还是在单一地理区域有一组渠道。

战略相关。战略相关意味着所发现的细分市场满足战略独特性、充分性、可测性和持久性的条件。只有这样细分市场才能用于资源分配、机会识别，以及竞争地位决策。满足这些条件显示出各细分市场之间在（1）购买者行为和对营销变量的反应，（2）服务于不同细分市场的固定和可变成本，（3）增长速度，（4）不同竞争者的实践等方面的重大差别。我们当然很难在两个有战略差异的细分市场上发现恰恰有相同市场份额的相同竞争

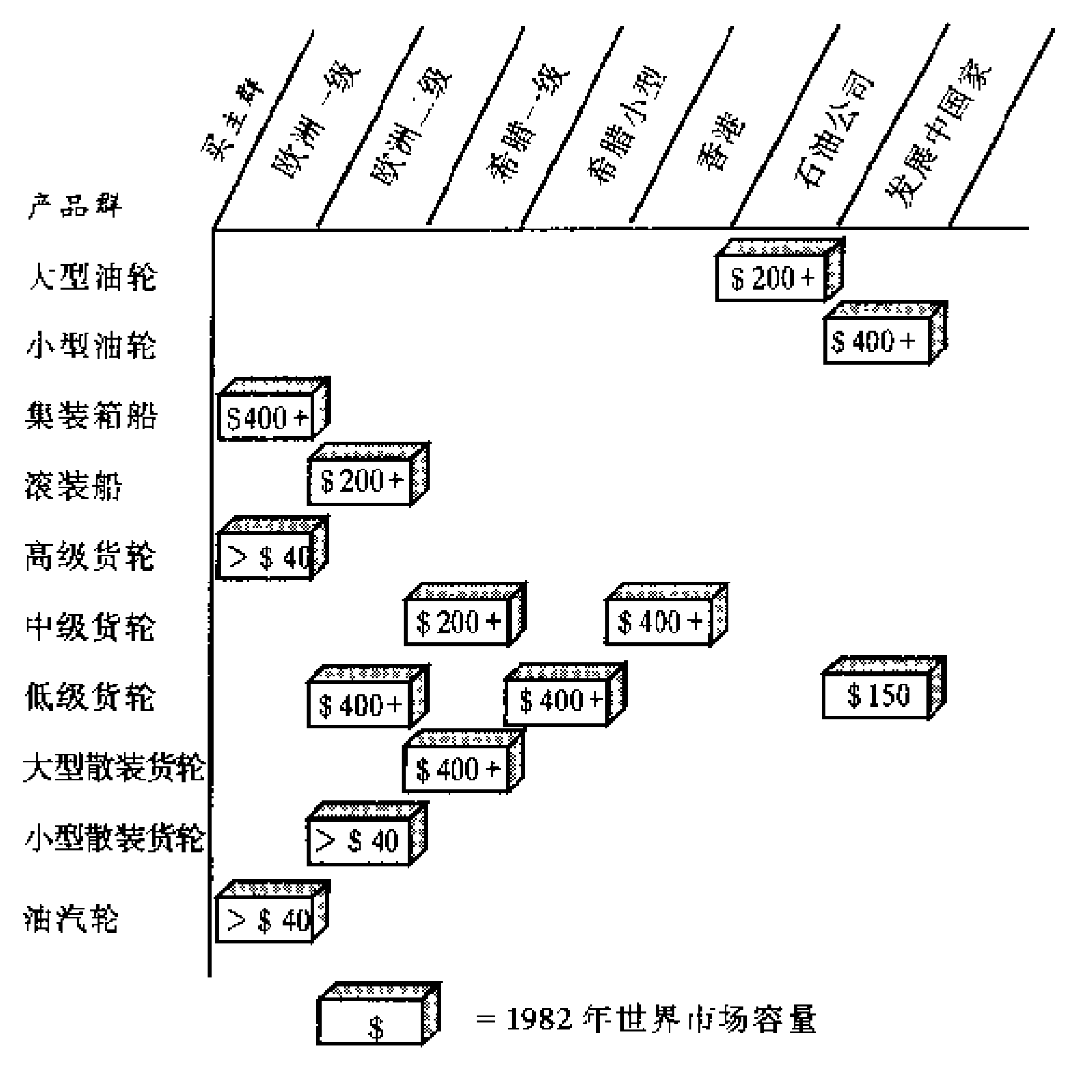


图 5－5　全球造船市场细分

者。同样他们在盈利能力方面也应有巨大差别。如果不存在有意义的差别，则可以做出结论：细分市场不值得投入太多的管理精力，两个细分市场应该合并为一个。

战略性细分市场类似于一个微缩市场，每一个都有自己的竞争结构和利润前景。有的市场比其他市场更有吸引力，为了理解这一点，我们必须对市场内竞争力量的运作进行更深入的研究。

市场吸引力

有吸引力的市场可以使平均投资回报率远高于厂商服务于市场的资金耗费，在 1982～1987 年，药品行业以巨大的成功通过了这个检验，而轮胎行业却衰退了。建筑和采矿行业的情况更糟，以致在此期间没有公司能报告产生利润，见图 5－6。

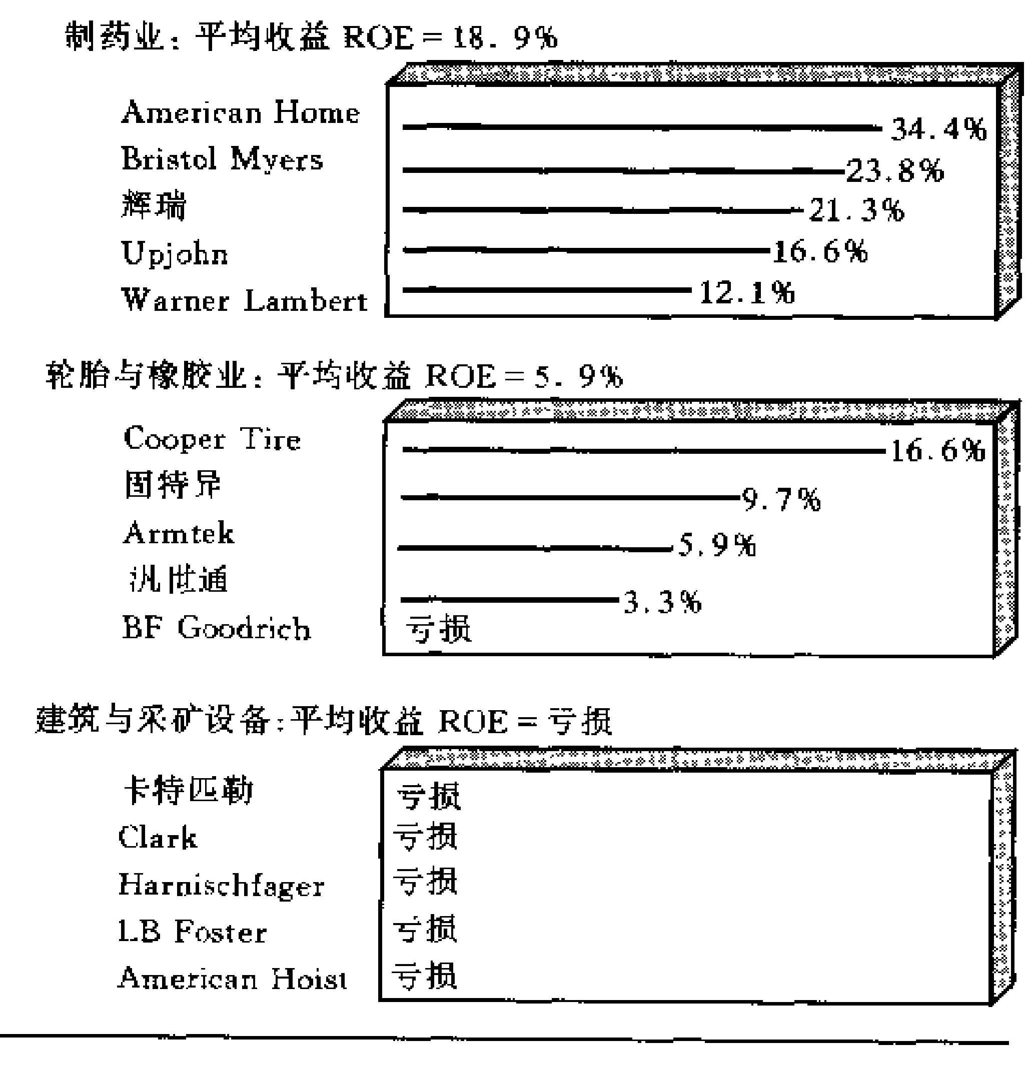
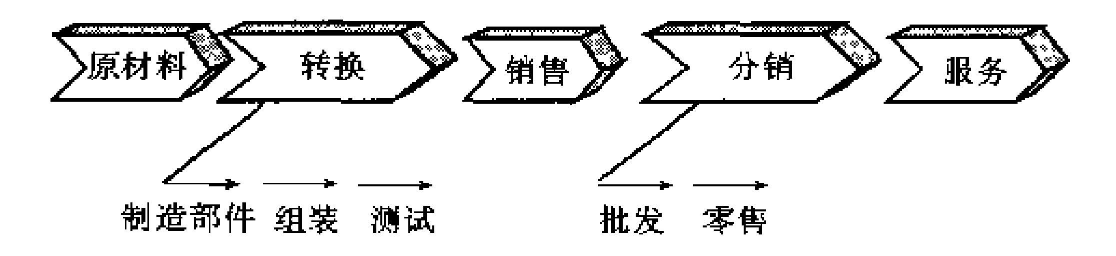


图 5－6　例外与正常的业绩(5 年间的平均资产回报，1982～1987)

由于市场吸引力对厂商获利能力的影响很重要，战略家们必须回答两个基本的问题：(1)影响市场当前获利程度的是哪些因素？(2)在给定的市场趋势和我们的战略行动下，将来的获利前景会变好还是变坏？前一个问题的回答取决于五种竞争因素的共同作用：(1)服务于核心市场的竞争者的直接对抗，(2)供应商的议价力量，(3)顾客的议价力量，(4)替代品的威胁，(5)来自相关市场或其他地区市场的新竞争者进入。这些力量会由于三种附加因素的影响而加强或削弱：政府干预、技术革新和市场增长。本节的其余部分将解释这些力量如何影响厂商的获利能力。

创造经济价值：盈利能力的源泉

公司服务于一个市场的获利前景如何，取决于为顾客创造的经济价值如何在市场参与者之间分配。这些参与者的身份取决于我们在整个业务系统中处于什么位置。业务系统是获得投入并将其转换成产出，然后将产出销售、分配并服务于最终顾客的整个链条。这种观念对美味的罐装汤、半导体测试设备或大公司的外汇服务同样适用，链条中每一特定活动的特点和重要性对每种产品或服务来说会有很大不同。



链条中的每项活动都使产品或服务增值。这些活动的价值就是顾客愿意为其得到的利益所支付的。应当认识到价格并不总是所创造价值量的可靠指导，因为顾客能够运用议价力量迫使价格下降。顾客可能愿意付出更高的价格以得到利益，但也

能利用供应商的弱点。

价值创造活动的某些阶段可能合并进某一个公司中，不同公司根据自身能力和所服务市场选择不同的活动组合。例如，一些个人电脑制造商是严格的标准零部件装配者，并遵守 IBM 的行业标准以确保与软件兼容。其他的个人电脑生产者自行设计零部件，使用专有的操作系统。有些通过直接销售队伍来接触顾客，而其他厂商则依赖大众零售渠道或专业电脑零售商，几乎没有两家厂商有完全相同的业务系统。

分享价值。谁得到了为最终顾客创造的价值呢？这取决于上述价值链条中的五种角色的每一个参与者对价格和成本的相对影响力。顾客的议价能力以及替代品的威胁将直接影响市场中厂商索取的价格。为强大客户服务的成本往往很高。投入原

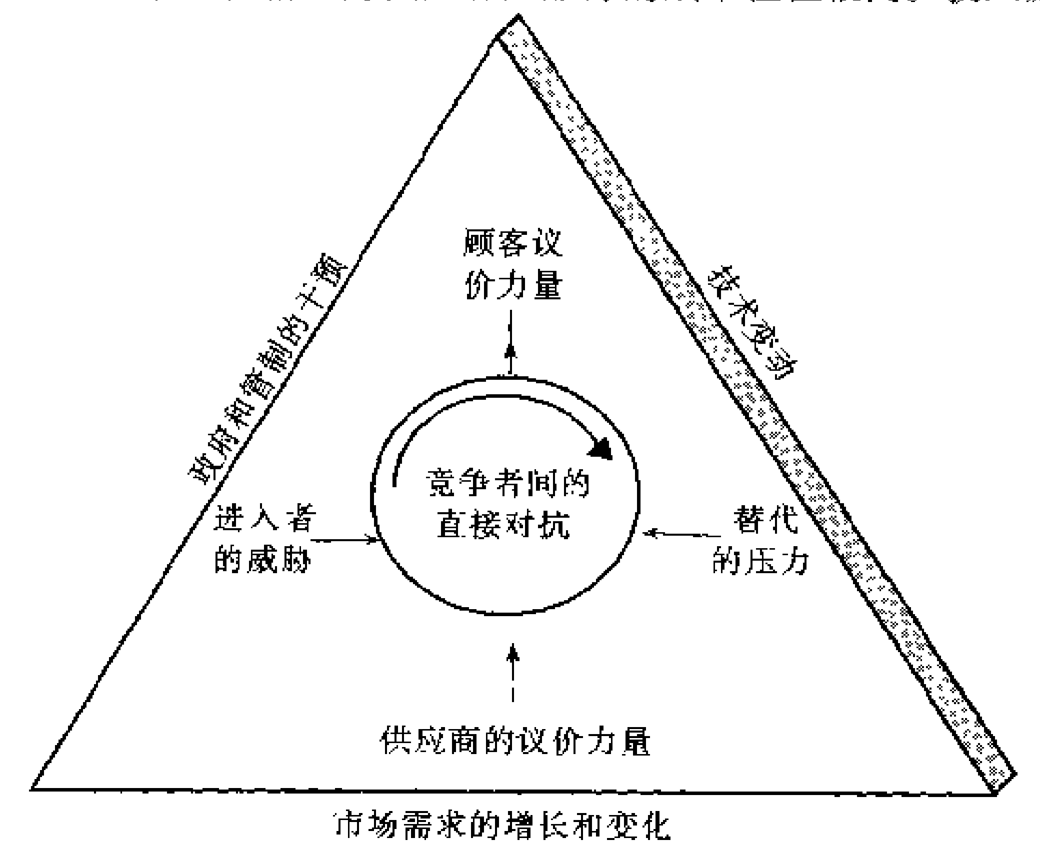


图5-7 影响市场吸引力的力量

材料和服务的成本取决于供应商的议价力量。直接对手之间的竞争强度不仅影响价格，还影响为满足竞争需要而推出新产品、扩大服务范围、广告和销售范围的成本，见图 5－7。

作为一种普遍规律，少数大厂商竞争力量要比许多小参与者强大的多。"有钱人制订规则"这句谚语永远不能忽视。当然，还有许多其他因素决定竞争力量的强度，这些是不同参与者群体的经济和技术特点的影响结果。

竞争者间的直接对抗

在某些市场上，直接的竞争对手和平共处，好像满足于各自的市场份额。而其他市场则一直处于一种战斗状态，竞争者通过削价、促销、广告轰炸和进攻性的新产品研制费用来寻求暂时的优势，其他市场参与者必须跟上这些行动以保护自己的地位，竞相削价的浪潮逐渐升级以至于每个参与者的利润都遭受损失。美国国内民航业在急于弥补固定成本的阶段，有很长时间都采用这种方式，尽管经验告诉他们削价得到的市场扩展不仅短命而且会分割利润，市场份额却不会变化。下面的因素决定了竞争对手是处在斗争状态、和平状态，还是休战观望。

竞争结构。当无数小厂商服务于同一市场，每个厂商都希望自己的行动不被他人注意，而市场上存在几个势均力敌的竞争者时，对抗最为激烈。尽管在工业激光器市场上仅存在两个竞争者：光谱物理公司和相干辐射公司，但由于激烈竞争而使他们都不能获利，否则这是个很有吸引力的市场。这些难以调和的对手之间无止境的对抗经常导致他们利用自己的资源相互攻击、相互报复，而削价是一种最常用的武器。

当竞争集中在几家公司，而且其中一家具有明显的优势，至少比第二名的市场份额要高 50％时，竞争就很微弱。追随者在主导者的保护伞下共存，很少对价格结构进行挑战，以避免遭到

报复。这种情况尤其容易产生于领导者的经验积累意味着比其他任何竞争者有更低的成本时。

成本结构。当固定成本很高时，侧重点是充分利用生产能力。当存在剩余生产能力时，竞争就转化为数量上的争夺，而价格是主要武器。这经常发生于纸浆和造纸市场，某些厂商削减价格会被其他努力维持设备利用率的竞争者迅速仿效。

差异程度。竞争者产品之间缺乏明显的差异，与客户的谈判就会转向价格、条款以及销售条件，这就加剧了对抗。在产品之间存在明显差异的情况下，这种对抗弱化，这是因为顾客建立了强烈的偏好和忠诚，会自动抵制竞争性产品。当这种差异很难被模仿时，这类市场的长期吸引力会更强。如果关于过程或制度的信息被保密，而不是公之于众，并且员工的流动性很低，这样至关重要的知识保留在公司内部，上述情形发生的可能性就会增加。

顾客转换成本。这些成本倾向于把顾客绑定在一个固定的供应商，保护该供应商免受其他竞争者的攻击。当产品很耐久或专门化，顾客已经为学习使用这种产品花费了大量时间和精力，或者已对其进行了专门投资，而不能用于其他用途时，顾客转换成本就很高。忠实于一种计算机操作系统的顾客很难放弃DEC而使用IBM，反之亦然，因为开发软件、重新培训和整体混乱造成的成本很高。

战略和目标的多样性。当所有竞争者采用相似的战略，有相似的成本结构，同样强调短期利润和市场占有率，并由有相同背景的人来管理时，他们自然而然互相了解对方的意图并能准确预期对方对自己战略行动的反应。如果这些参与者的背景不同（一些来自国外，一些是私人的，一些是国有的），规模和目标不同（一些是日常开支低的本地生产者，而其余则是全球参与者），并因此对利润的要求不同，那么这些竞争者经常采取斗争

策略，并最终导致平均利润降低。

退出壁垒。退出壁垒使公司即使在利润非常可怜的情况下仍然作为某一市场的参与者。剩余生产能力一直是每个厂商利益的障碍，但却没有人愿意关闭不需要的工厂。这种情况发生于 80 年代早期的浮法玻璃市场，因为控制生产能力的美国大公司既不愿报废其固定资产并承受利润损失，也不愿将其出售给想在美国确立地位的外国制造商，因为这对其玻璃市场的盈利部分将是一个新的威胁。

潜在竞争者的威胁

容易进入的市场很快变得过于拥挤，以至于损害未来的获利前景。一个原因是顾客力量增强，能通过采用竞争产品，或帮助一个公司从邻近市场进入到本市场的威胁而从现有供应商那里获得让步。一旦新的入侵者建立了滩头堡，常常会进攻整个市场，并加剧竞争程度。

入侵者威胁的严重程度取决于进入壁垒的大小。这种进入壁垒会使潜在入侵者处于不利地位并降低利润预期。这些壁垒由以下因素产生：

1. 要素成本优势。现有厂商的这种优势在于较低的劳动力和资金成本。尤其是拥有原材料、优势的地理位置，或专有技术。
2. 规模经济。如果这种因素迫使潜在进入者花巨资于设备、广告、销售力量、分销等等以获得与现有者同等的成本地位，当进入规模较小时，就会遇到成本的不利情况，则这种因素有很强抑制作用。飞机引擎行业要求有较高的规模底限，这严重限制了可能参与者的数量。
3. 产品差异和转换成本。这些因素不仅能减少直接竞争，还能阻止竞争者入侵。

4. 渠道拥挤。许多分销渠道容量有限，因而限制了可以经营的产品系列数量。电脑零售商能同时经营五个厂家的产品。每一新的电脑系列都使固定成本增加，包括培训、分配货架空间、零部件管理等等。新的进入者必须寻找一个有利的细分市场，或用其大部分利润来抵偿零售商的额外成本。有时现有厂商已通过长期或专有的协议独占了现有渠道，潜在竞争者必须花费巨资建立一条全新的渠道。

现有厂商预期的反应。进入障碍的大小还取决于现有厂商保卫其地位的行动的严厉程度。如果他们忽视了潜在进入者或不愿牺牲短期利润以保护其地位，则更多的进入者会受到鼓舞。如果他们在过去曾进行过严厉的报复，则意味着他们对市场有强烈的使命感，并有充足财力反击这种威胁。这时潜在进入者发动正面进攻将很愚蠢。对一块较小的、未受保护的细分市场进行侧面进攻可能是唯一选择。

把壁垒变为通道。壁垒的高度取决于面对壁垒的人。如果有强大的品牌和已经建立起来的分销和服务网络，或是有较低的成本，则禀赋良好的进入者会使这种障碍化为乌有。现有厂商也许会因为入侵者有雄厚的财力或表达了不惜耗费巨资以获得一定地位的意愿而放弃报复。空中客车工业公司以欧洲政府提供的资金为后盾打入美国市场，因此波音公司也不敢与之抗衡。后来的进入者还可能因为是后来者而实际获得一种优势。比如他们可以采用最新技术，同时仿效现有厂商的最优实践，并在顾客不能获得良好满足的领域寻求改进。

顾客力量

顾客与卖主之间的联系可以如准时制造系统那样非常紧密，在这种系统里，汽车零件的供应者成为汽车生产线的延伸。

也可以松散到像专有药品制造商与在综合药品零售店中寻找感冒药的顾客之间的联系。汽车制造商通过让供应商互相竞争而迫使价格下降是不合实际的——损害供应商的利益。感冒药制造商面对顾客讨价还价的压力并不软弱，因为最终顾客对价格并不敏感，但是他们仍要面对强大的零售商，零售商控制了接触市场的出口并利用特权提取大量的促销经费、数量折扣和其他费用。顾客力量的大小取决于其议价力量和对价格的敏感程度两方面，每个方面又包含有许多角度。

出现下面情况时议价力量会增强：

- 只有很少顾客的大批量购买，因而供应商有较强依赖性，如果与顾客联系出现危机，就会出现大量的剩余生产能力。私人品供应商与诸如西尔斯等大的零售商之间就是这种情形。
- 顾客从一个供应商转向另一个供应商没有什么限制，或者是因为产品差异度很小、转换成本非常低，或是存在成本竞争的替代品，在这种情况下，产品忠诚不会维持太久，谈判会马上转向价格。
- 后向一体化的威胁。如果自己制造比购买更划算，厂商会利用这一点来获得供应商在价格和条款上的让步，这种威胁不断笼罩在饮料罐市场，其中25%的罐是啤酒和软饮料厂商自己制造的。同样，地点分散的大型客户如银行和政府，总是打算绕开公共电话网而建立自己的通讯系统。一些大型责任险客户正通过自我保险和把风险分散到各个操作单位而避免付高额保险金。
- 信息灵通的顾客了解供应商的成本，或者知道供应商非常依赖于自己的业务以吸收剩余生产能力。

价格敏感程度说明低价格对顾客的重要程度和由此而引起

的需要供应商让步的程度。发生下列情况时敏感度就会提高：

- 产品和服务对最终产品的性能和质量的影响很小。
- 产品成本在顾客的总成本中占很大比重。
- 顾客的盈利能力很差，正寻求供应商的帮助。在客户生死存亡的关头要求让步的压力会很大。

当认为竞争的供应商产品之间几乎不存在差异的顾客遇到这些因素时，价格就是要重点考虑的了。

供应商的力量

大型供应商抑制顾客讨价还价的努力并增加其在所创造价值中占有的份额的能力取决于：

- 相对于顾客的规模大小。这在大型纺织布料制造商相对于其小型、分散的客户情况下尤其显著。
- 客户对供应商产品的依赖，或是由于无法在别处得到这么高质量的产品，或是因为转换成本远远高于从新供应商处获得的利益。
- 他们在价值链中前向一体化，直接向最终顾客出售产品对其中间商的威胁程度。这种威胁会抑制客户的进攻性企图而获得好价格。

替代的压力

航空速递市场是一个替代品互相进攻的迅速变化的市场的例子。下面的故事描述了隔夜速递公司之间不稳定的均衡怎样被传真机不断增强的满足顾客迅速传递文件需要的能力打乱。顾客使用这类机器的障碍迅速下降，原始成本降低，而且传真机的拥有量正在逐渐增加。

航空速递市场内的相互竞争

尽管文件和小包裹隔夜递送市场在1989年已经全球化，而每个国家市场仍有不同的竞争结构。在美国市场内有7家主要的竞争对手，他们划分为三类。联邦快递、空运快递和Purolator仅仅服务于这个市场。埃莫里航空运输公司曾经是一个大件货物运输者，后来转移到小包裹和隔夜信函市场。联合包裹服务公司(UPS)和邮政服务从其他业务中得到其大部分收入，但是仍然在隔夜航空速递市场争取更大的份额。

直接对抗。尽管到1989年美国的航空速递市场已经有14年的历史，而且保持每年20%的稳定增长，然而对大多数参与者来说前景暗淡，埃莫里、Purolator和空运快递正在亏损，邮政服务仅仅保本，即使是拥有37%市场占有率的领导者联邦快递的利润率也从1981年的16.9%下降至1988年的9.8%，与此同时，拥有15%市场份额的UPS实际上是利用其财力来赢得市场份额。以往UPS不采用价格折扣，但是在1989年该公司引入了小竞争者难以抗衡的数量折扣率。

尽管为充分利用其昂贵的固定设施而争取市场份额的斗争引发的无情的价格战，与过剩的生产能力和迫近的成熟期是使吸引力降低的主要因素，然而还有其他的原因使利润受损。

顾客议价力量。到1987年，航空速递服务的差异程度已大大降低，顾客都集中于价格最低的公司。尽管航空速递服务的零散客户为一封隔夜信函需支付14美元，但大宗用户享受较大的价格折扣。联邦快递领导了这个潮流，该公司对AT&T的价格折扣达到50%，以鼓励大批量用户。他们的理由是司机在同一地方能搭载越多的包裹，则每个包裹的费用就越低，空运快递公司也跟着将折扣降至联邦快递公司84%的水平，这是为了获得成为IBM最大的美国隔夜递送者的三年合约。令许多航空

速递公司更加不安的是，顾客严格控制使用这种服务，鼓励员工使用两日递送服务。两日递送服务要便宜30%，但是包裹经常与隔夜递送邮件一起发送，因为在速递中心的工人难以分清这两者。

替代品。文件隔夜递送市场的增长是以牺牲常规邮政服务为代价的，而且从传统的电报市场中吸引了一部分客户，所有这些都被传真机的迅速增长而取代，传真机能将原始资料，包括图画和签名进行准确迅速的传输。

到1989年，传真已经成为短小文件的最优越的传输媒体，预计将占领30%的隔夜信函递送市场。传真不仅迅速，而且价格便宜。1987年传真机销售量从180,000台增长到465,000台，传真通讯开始起飞，并创造了大量可用于通迅的机器。实际上，每台机器销售都产生了更多机器的额外需求。其触发点是在1986年夏普和佳能推出了所谓的便携式传真机。通过去除一些功能，价格从3,000美元以上降至不足1,000美元，使更多的人能够买得起。

文件的传真输送对隔夜速递市场的获利能力产生了双重冲击：它限定了顾客愿意支付的价格上限；随之而来的市场增长的减慢加剧了公司之间的直接竞争，而他们正想扩大业务量以弥补昂贵的飞机、分检和运送设备等固定费用。

当市场上出现促进顾客进行转换的强大经济动因而且转换成本很低时，替代品的出现就会降低原有厂商的获利能力。如果提供替代品的公司之间的竞争加强，并导致替代品的价格下降或改进了某些相关功能，这种威胁就更加严厉。因此，情况会迅速改变，正如我们在传真机入侵航空速递市场的情形中看到的。

结合各种力量评价吸引力

市场上各种竞争力量之间的互相结合决定了市场的总体吸

引力，表 5－1 大致说明了各种力量共同影响市场吸引力的情形。如果对各种竞争力量的因素的描述大多出现在降低获利能力一栏，则市场平均获利能力必定低于平均水平。如果每种因素的状况保持不变或变得更糟，则长期获利前景会越来越差。

然而表 5－1 只能对一个特定市场相对于每个参与者来说长期利益是否诱人并且为什么会这样，给出一个大致正确的观点。下面几点原因使得很难进行更精确的估算：首先，表 5－1 中列举的 25 种因素之间的相对重要性是未知的，并随市场的变化而变化。从 2,200 家企业业绩的 PIMS（市场战略的利润影响）数据可能得到一些有用的指导，说明哪种因素是普遍重要的，下面的案例概要说明了这些发现。其次，所有这些因素很少作用于同一方向，经常是有些因素是有利的，但是它们的正面作用被一些不利因素的作用抵消。即使两个因素确实作用于同一方向，它们的作用并不一定是相加的关系，有时是相乘关系，比如强大的买主通过使两个供应商互相竞争而积累起超过预期的议价力量。

表 5－1　影响市场吸引力的因素

	降低获利能力	提高获利能力
1. 竞争者间的对抗		
—结构	数量很多或保持均势	有一个支配者
—固定成本	高	低
—差异程度	很小	很大
—顾客转换成本	低	高
—战略和目标的多样性	重大	有限
—退出壁垒	低	高
2. 进入壁垒		
—要素成本	进入者有优势	现有厂商有优势
—必须的规模	小	大

—差异程度	小	大
—渠道饱和程度	容易进入	难以进入
—现有厂商过去的反应	被动的	主动的
3.顾客力量		
议价力量		
—买主数量	少	多
—购买数量	大	小
—转向替代品或其他供应商的能力	容易	难
—后向一体化的威胁	严重	轻微
—对供应商的了解	完全了解	不了解
价格敏感程度		
—最终产品性能的影响	小	大
—产品成本占顾客总成本的比例	高	低
—获利能力	低	高
—明显的产品差异程度	小	大
4.供应商力量		
—相对顾客而言的规模	大	小
—对供应商的依赖	高	低
—前向一体化的威胁程度	高	低
5.替代品的威胁		
—转换的经济动因	高	低
—抵制转换的力量	低且正在下降	高且正在上升

市场因素对盈利能力的影响:来自PIMS的证据

在关于环境的PIMS数据库中,2,200多家企业的战略和业绩是随影响市场吸引力的因素而变化的变量。这些数据使我们能够比较在有吸引力市场上的企业(特别是他们每个因素都列在最高的20%中)与其他在市场中每项因素列在最低的五分

之一的企业的投资回报率。这两种企业如果依据其他诸如质量、市场份额和投资力度等竞争要素来说是相同的。因此他们业绩的差异仅仅是由于竞争力量强度的变化。

因素	没有吸引力的市场		有吸引力的市场	
	水平	对投资回报率的影响	水平	对投资回报率的影响
市场增长速度	-4%	-1.2	11%	+1.1
从前三名供应商中购买的份额所占比例	17%	-0.8	70%	+0.8
购买的重要性(即占顾客总购买额的比例)	5%	-3.0	<1%	+1.8
购买数量(即每次购买的平均规模)	$10K+	-4.0	<$1K	-5.2
总影响(偏离2200家企业平均税前投资回报率22.4%的程度)		-9.0%		+8.9%

在预期中加上这些影响，在没有吸引力市场上的企业有13.4%的投资回报率(也就是说比平均投资回报率22.4%要少9.0%)。服务于有吸引力的市场上的幸运企业将获得31.3%的投资回报率(所有其他因素保持不变)。

另一个更为复杂的因素是宏观环境的变化趋势，它能加重或减轻这五种力量的影响，政府干预、技术革新和市场增长的影响是间接的，因此其影响很难预测。他们有时候能成为影响市场吸引力的主要力量，因此，也不能忽视其作用。

政府和管制的干预。这种影响无所不在，而当这种干预到确定竞争规则并决定竞争参与者的程度时，其影响尤为强大。管制的要求常常限制厂商进入，往往是由于资源稀缺，例如无线电和电视广播频率等资源的分配。性能或安全标准是更微妙的障碍，尤其是当这些标准对市场中的现有厂商有利时更是如此。通过 FDA 安全标准的药品测试需要 5～7 年时间。污染标准甚至可以决定市场的存在与否。如果用煤作燃料的工厂酸性排放物标准放宽，那么对废气滤清器的需求将很少或根本没有。而如果标准更严格，则这个市场会迅速变大。

管制规则对诸如电讯这样的行业有很大影响，AT&T 被法律禁止在长途电话业务上利用价格与 MCI 竞争达七年，直到 MCI 在市场上确立了地位才解除了管制。

政府也是很强大的买主，国防部的购买政策决定了厂商能得到多少利润，因为国防部从原来的成本加成定价法改为固定价格合约。政府的对外政策甚至可以决定是否能与外国企业组织进行交易。

技术革新。所有的竞争力量都受到技术不断革新的影响。替代品是技术革新的产物，并且由于性能价格比不断提高，因而形成的威胁越来越严重。尽管这种替代作用显而易见，但其他一些后果却很微妙：信息技术消除了对大规模分销的要求，为新的进入者打开了一扇大门，而且如果新的加工技术使短线生产成为可能，并加速了产品设计周期，竞争就会更加激烈。技术的发展还会使顾客与供应商之间的力量平衡发生转移，奥的斯电梯把顾客的电梯与能预测故障的计算机传感系统联接起来，从而削弱了顾客的议价力量。大的客户还能利用其技术优势来表现力量，比如通用汽车公司用一种标准语言使其所有制造设备能相互联系。

市场需求的增长和波动。快速增长能提高市场吸引力，因

为需求可能超过供给并减轻厂商的价格压力。与此同时,市场上的竞争对手努力扩大生产能力以满足这种需求,不太情愿对市场份额的损失做出反应。

不幸的是,如果高速增长的市场吸引了过多的竞争者,而且每个竞争者对市场份额有不现实的期望,这个市场也会失去吸引力。这种不正常的情形最终将导致扭曲的结果。在下面情况下竞争者过剩的可能性会提高;(a)市场及其增长速度显而易见,相关市场的厂商急于抓住这个良机,(b)没有明显的限制增长的因素以打击潜在进入者的热情,(c)进入障碍较低,(d)产品采用一种现有技术而不是采用冒险的或受保护的技术,(e)一些潜在进入者目光短浅,当其他进入者出现时也会有加入的冲动。

当市场增长速度缓慢时,竞争明显转向份额竞争,想增加份额的厂商遭到其他试图避免生产能力利用率下降的厂商的抵制。与此同时,顾客对产品更加了解,不愿支付高额溢价。同时,增长速度减缓会减少新进入者的威胁,他们往往被过于拥挤的状况吓倒。

利用竞争力量框架改善决策。 如果精确的预测很难做到,那么把各种竞争力量组织起来的框架有什么用呢?最大的好处是它需要把市场的未来作为各种潜在因素变革和演化的结果来思考,当管理小组了解了遇到过的各种力量,并开始考虑战略中的变化怎样改变市场的吸引力时,就从竞争力量框架中得到了回报。这些是"改变游戏"(change the game)的战略,能通过大大增加产品差异,提高转换成本,或利用资本投资提高最低经营规模来阻止潜在竞争者。对饶有兴趣的观察者厂商来说,市场不会一成不变,厂商的战略反应也同样影响市场的未来。即使整个市场的总体前景暗淡,通常仍存在受保护的细分市场提拱了丰厚的利润,关键是及早发现它们,并进行强有力的开发。

总结：选择竞争领域和目标市场

市场对战略家来说是复杂、变化的目标，其结构随着环境、顾客的要求和竞争行为的变化而不断改变。因此，第一个问题是确定市场定义中应包括哪些产品、服务和顾客。

由于市场被分割为更精确的细分市场，采用通用战略服务于整个市场变得越来越困难，相反，企业必须瞄准特定的细分市场或采用不同的战略服务于不同的细分市场。但是应该瞄准哪些细分市场呢？至少，目标市场与其他细分市场应该在需求和对营销策略的反应方面有所不同。有吸引力的细分市场还应该有有利的竞争结构，因而有较高的增长速度和优越的利润前景。

细分市场就像一个迷你市场，其中，五种竞争力量都受到抑制。然而，市场水平和细分水平的分析之间仍有一些重要区别。细分市场的潜在进入者不仅包括市场内服务于相近产品或顾客群体的厂商，还包括市场外部的厂商。相应的进入细分市场的障碍很低。直接竞争对手包括所有以某种定制产品服务于这个细分市场的厂商。另一方面，根据顾客来适当选择细分市场会导致顾客力量和对这些顾客的服务成本的巨大差别，如果不同的产品类型需要不同的投入，那么供应者的力量还会被分散。

仅仅由于细分市场在结构方面有吸引力并不意味着它对一个特定的厂商是合适的目标市场，在了解这一点之前我们必须更多地了解公司的能力。只有当厂商拥有或能够得到的技能和资源与细分市场的需求之间互相适应时，这个细分市场才能成为目标市场。这二者之间的良好适应则确立了一种竞争优势。下面的三章就是论述这个问题的。



第6章

竞争优势评估

追求卓越的重要一点就是要为顾客提供最优的服务与最优的质量。

——汤姆·彼得斯　南希·奥斯汀

市场营销的最终目的不是为顾客服务，而是算计、包围并战胜竞争对手。

——阿尔·里斯　杰克·特鲁特

竞争战略就是在现有优势受到缓慢侵蚀时寻求新的优势。这些优势来自于最低让渡成本及带来优异顾客价值的差别化的混合。竞争战略带来的好处就是企业对市场的主导权以及高于平均水平的利润率。

市场利润前景越是不妙，企业所面临的获得盈利能力优势的压力也越大。即使市场需求在滑坡，也可能因具备明显差别化产品的优势而获得较高的利润水平。从

PIMS数据库中抽出800个销售额都在下降的企业的样本，其中大约有150个企业相当成功，他们的平均营业利润至少比过去四年的平均水平高出15%。这些取得成功的企业在产品与服务方面也获得了高分，它们的平均百分位处于第17位。另外150个处于亏损状态的样本企业，它们的产品与服务质量的平均百分位则为第四十三位。

要制定有效的竞争战略，首先必须对企业的优劣势，对企业被竞争对手赶上或超越的可能性有深刻的了解。否则，就说不上选择最好的措施来保护或提高自己在市场竞争中的地位。本章论述的是管理层应如何对本企业的竞争优势进行完整分析，该分析是具体的竞争战略制定过程的开始。该分析能够把优势的来源（包括能说明企业特有能力的优越技术、资源和控制）与企业在成本或顾客价值方面的地位优势及其结果（市场占有率和利润业绩）等方面区分开来。

对竞争战略的透视分析

本章开头的两句引语代表着两种不同的获取战略优势的思想。里斯和特鲁特喜欢用军事来比喻竞争。要取得成功，就必须找到竞争对手的弱点，并针对这些弱点发动进攻。百事可乐公司就采取了这种竞争思想。百事可乐公司在可乐大战中利用味道更甜的可乐来攻击可口可乐公司。而类似的，萨文(Savin)公司利用施乐公司在小型、廉价的复印机市场上的劣势在该市场上站稳了脚。

相反，彼得斯和奥斯汀认为只有两种创造和维持卓越业绩的方法（他们也把这种方法称为卓越的支点）：为顾客提供优良的服务，以及不断创新。而这两方面的实现反过来又依赖于顾客的承认和卓越的领导。他们认为卓越的战略行动远不只是使企业的各方面都做得比顾客期望的好一点。顾客是企业能否获

得优势的最终决定者。

这两种关于竞争战略的迥然相异的思想也决定了经理们在确定企业应在哪方面获取优势以及如何获取这些优势这两个问题时采取不同的方式。他们是喜欢采取以顾客为中心还是以竞争对手为中心的思想？不是所有的企业都采取其中一种而排斥另一种思想。有的企业将这两种思想中的优点糅合起来，形成一个真正的市场驱动战略，而有的企业则采取了以自我为中心或从内部角度出发的战略，见图6－1。

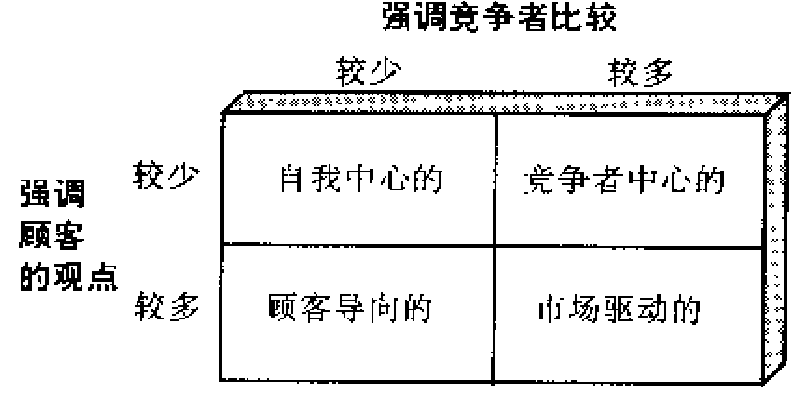


图6－1　竞争优势的各种观点

以竞争对手为中心的优势评估。这种评估方法是建立在与一些目标竞争对手的管理进行直接比较的基础上。这种方法适用于集中型的、资本密集型的行业。这类行业增长率低、技术很成熟，从而竞争处于零和博弈状态（零和博弈，就是指博弈双方中一方的收益是另一方的损失，从而整个行业陷于停滞状态，译者注）。在这种行业中，企业总是不断地寻找优势来击败竞争对手。这些企业都十分关注自身成本在同行业中所处的位置，对竞争对手营销活动的反应很迅速，都追寻可持续的技术优势。由于固定成本很高，企业的产能利用率也很固定，从而该行业中出现周期性的削价活动以维持市场占有率与销售量。经理们通过密切关注整个市场占有率的变化与合同数量的得失来观察企

业所处竞争地位的变化。他们在任何时候都对能力的相对规模，特别是分销与销售覆盖范围和工厂生产能力特别敏感。任何时候都不能忽视顾客，因为顾客是战胜竞争对手而得到的奖励。

以顾客为中心的优势评估。这种分析方式是从顾客角度出发对本企业与竞争对手进行分析，而不是依据管理层自己的综合判断。这种方法要求对顾客和最终用户的相对满意程度与利益进行分析，要求从顾客往企业倒推以确认保持新优势所应采取的行动。这种“市场倒推”的方法常用于竞争者数量众多、力量分散的行业。在这种行业中，每个企业都想在高度细分的市场上占有一席之地。这种方法也常用于象新的服务如易于被模仿的投资银行这样的服务密集型行业。在这种市场上，所有竞争者的资金成本都差不多，市场也易进入。这种方法在观察竞争对手以及对其能力和业绩进行比较上所花费的时间与精力都较少，因为这种方法强调的是与客户之间关系的质量。顾客满意与忠诚比市场占有率更有意义。

以自我为中心的企业。这种企业通过诸如存货周转率、废品率、人均销售额之类的内部指标来评价企业的业绩。由于这些企业常以销售量为导向，因而销售量的增长成为竞争业绩的重要指标。由于很少与竞争对手进行直接比较，这种企业主要实行的是内部评价。这就是普通商品零售商店常常受到专卖店冲击的原因，也是像毛巾这样的产品的销售增长达到一定水平总会掩盖住了浴巾市场占有率下跌的现象的原因。只有在没有直接竞争对手的情况下，才可利用主导技术领先地位，或者利用某种力量的保护，或者在竞争对手都采取同样的方式并处于和平共处状态时，以自我为中心的企业才能生存下去。

确定市场。为什么经理们如何看待企业所处的竞争地位十分重要呢？主要是因为市场是一种复杂、模糊且变幻莫测的抽

象物。市场的确定是经理们通过筛选和简化后在头脑中形成的。否则，他们就无法处理杂乱无章的趋势与事件。对这些趋势与事件必须以一定的方式进行组织和分析，并依据其结论做出行动。而以顾客或竞争对手为导向的分析方法，通过指导信息的选择和解释，帮助经理们将那些杂乱无章的环境变化趋势简单化。

简单化可能要付出代价，因为简单化可能会使企业只看到现实的一面。而以竞争对手为中心的分析方法使经理们能够密切关注成本和可控制的行为。所谓可控制的行为就是指那些可与竞争对手相应的行为进行对比的行为。而以顾客为中心的分析方法可以依据顾客的需要及其判断好坏的标准来检验企业所有的竞争战略方案。但这种方法与企业管理层所控制的活动及因素之间缺乏明显的联系。

真正的市场驱动管理致力于避免代价高昂的过分简单化，这需要权衡顾客投入的开放性与应付直接竞争者战略之间的关系。这一点难于做到，因为流行的看法成为一个组织观念体系的很大的一部分，并使得缺乏平衡看上去非常自然。只有当出现问题时，人们才会重视和面对相反的结果。这正是IBM公司的约翰·艾克在1987年早期得出的结论，当时他把收入和利润方面的问题归咎于前两年与顾客失去了联系。公司坚持销售自己的产品，而顾客需要的则是联网问题的解决方案以及在利用信息技术提高劳动生产率和获得竞争优势方面得到帮助。需要为此承担责任的，一是在前些年旺盛的需求中成长起来的销售人员的洋洋自得。另外，公司的市场战略被像DEC和坦顿公司之类的竞争者所扰乱，前者拥有强大的联网能力，而后者则在弥隙市场上以高纠错能力的机器而受到高度重视。这些竞争者的入侵引发了相应反应，并巧妙地将公司理念从顾客导向转变为竞争导向。这正是艾克努力加以扭转的。

何谓竞争优势

如果我们只知道一个企业依据优异顾客价值和最低让渡成本在市场中取得优势地位时，我们对该企业所具有的优势与劣势的认识是不足的。如果让信息有实用价值，我们需要回答另外三个问题：如何取得这些优势？这些优势有何价值？这些优势能否保持下去？

地位与业绩的优越性来自企业所必备的技术与资源具有的相对优势。反过来，这些占有优势的技术和资源是企业过去在提高竞争地位方面投入的结果。地位优势的未来可持续性（以及持续的获利能力）取决于企业设置的防止竞争对手模仿与超越的障碍。因为竞争对手总是想方设法破坏这些障碍，从而企业必须不断投入以更新优势或发现新的优势。因此竞争优势的创造与保护是一个长期的不断反复的过程，在这个过程中必须不断进行信息反馈，不断投入资金。（见图 6－2）

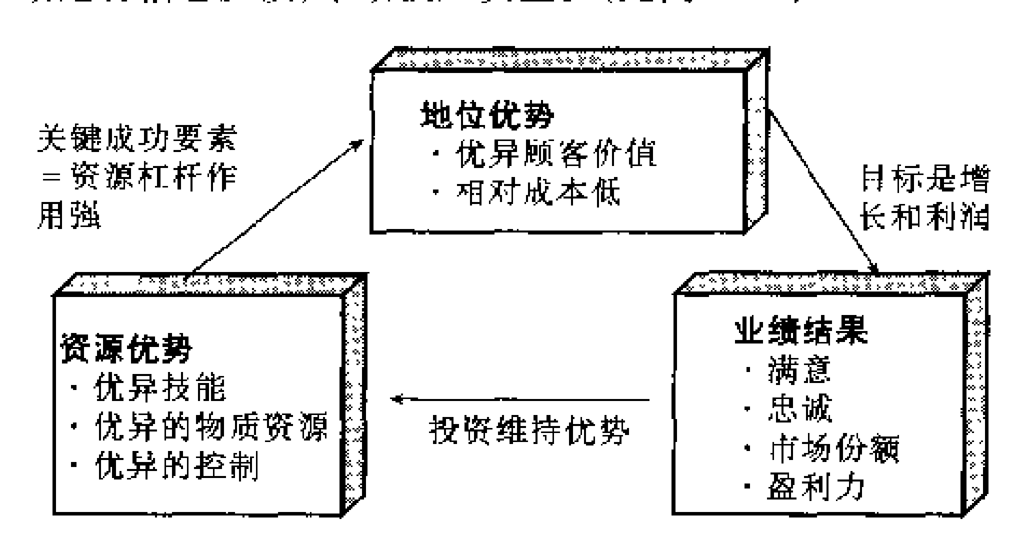


图 6－2 竞争优势要素

优势的源泉

假如地位的优势是涉及什么是竞争优势的问题，那么优越的技术、资源和控制，回答的则是如何取得竞争优势这个问题，这三个优势的来源加在一起代表着企业取得相对竞争对手优势的能力。

优越的资源是我们竞争所需的并能够迅速见到和计算，因为这些资源或者具有一定的物理形态，或者体现在财务与活动报告之中。大多数对竞争对手的分析是以资源相对规模大小分析为基础，因为根据这些关键的投入，就可以对竞争对手进行直接比较和排序，如：

- 销售覆盖范围（经销和零售产品的经销商与零售商的数量）。
- 每个地区和市场的销售与服务人员数量。
- 生产设备与能力利用的规模，具体到个别机器加工范围和能力的细节问题。
- 投入使用的计算机系统和软件支持的总投资。
- 广告和促销费用
- 由资产结构所形成的融资能力与资本成本（包括债务与权益）。
- 自有的原材料或供应合同中的原材料成本和购买性投入（如能源）。

品牌名称也是一种资源，这种资源的价值是建立在过去竞争努力的成功所产生的良好商誉基础上。但是，像邦迪、汰渍或Jello这些著名商标的货币价值通常很模糊，除非有人愿意以超过企业所拥有的土地、机器设备和存货等有形资产的评估价值来购买整个企业。当菲利普·莫里斯公司以58亿美元购买通用

食品公司时，该烟草公司所支付的商誉价值是28亿美元。

优越的技术是公司关键人物独特能力的体现(这种能力使我们做得比其他任何人都好)。这种独特的能力能够将消极被动的资源转化为参与竞争的武器。优越的资源提供的只是一个获取优势的机会，只有通过以下几方面技术的应用才能将优越的资源转化为优势：

- 关于特定的细分市场中的需求与需要的专业知识。软件市场中的专家无处不在，这些专家中有的甚至能够理解牙科诊所的会计制度问题。
- 与顾客或零售商之间牢固的联系(如J·P·摩根公司在为他们主要的公司客户进行投资银行服务方面所具有的历史优势)。在意识到他们的产品正处于滞销状态，从而计算机零售商的地位变得越来越重要时，康柏公司开始培养与零售商之间的关系。他们不再通过直销方式与零售商相竞争，而是为他们提供丰厚的利润与特许专卖权利。
- 设计和应用的专业知识(其重要性常被人们忽略)。
- 迅捷而又富有弹性的反应能力。一家专门为顾客定做铺路机械的德国厂商使用CAD/CAM(计算辅助设计/计算机辅助生产)技术，该厂商能够在7天之内(而不是像其他厂商那样需要35天)对顾客的要求做出反应，因而该厂商横扫了整个市场。
- 把信息与服务输送到远方的信息系统与网络的能力。
- 密切关注操作细节与组织安排以控制成本。
- 具有辨别同盟、与同盟协商、管理合资企业与技术许可合同等方面的经验。

总之，只知道一个竞争对手所使用的资源规模是不够的，像默克、庄臣以及3M这样的公司竟然在研究与开发方面投入这

么多资金当然会引起人们的兴趣，但当通过公司中良好的创新环境而得到回报时，其价值就体现出来了。

技术的重要性常因其无形性而被人们低估。大多数厂商不懂得如何成为顾客导向的公司，有些企业虽然设置了一个机构，该机构长期以优质的服务、知识与礼貌来追踪顾客的需求变化并积极做出反应，企业还是难以做到以顾客为中心。在马里奥特和 Ryder 这样的公司中就存在着这样的问题，这使他们远离了自己的客户。这个问题是关于如何进行有效竞争这个主题中的中心问题，所以我们将在最后一章继续讨论如何解决这个问题。

设计能力的复活

大多数美国公司的设计水平还较低，往往只注重外观设计。而像 Braun 与本田这样领先的外国竞争者却不是这样。这些厂商很早以前就认识到设计不仅仅是为了使外表引起人们的注意力，而且要使生产与服务变得可靠且节约。在福特的金牛座——黑貂轿车的设计成功的影响下，美国厂商在设计方面也在逐步改进。有一家老牌公司设立一个以设计人员为中心的组织，并向该组织投入大量资金与人力。该组织的任务包括设计从产品说明书到生产这些的指令以及公司的形象。这些技术是未来公司取得一系列成功的基础。

卓越的控制就是向经理们提供有关企业运行的健康状况，以及资源与技术相结合产生良好业绩的情况。假如这些控制系统能够正常运行，将会提供企业在竞争中表现情况的信息，而对这类信息我们将做详细论述。

不幸的是，大多数经理人员对于“控制”的理解是消极和狭义的。他们认为控制对于企业的经营来说是僵化的、干扰性的和不相关的。但是，适当的配置、成本控制、质量追踪、顾客满意度测量、存货管理系统、现金流量报告等等会在三个方面促进企

业发展：第一，这些控制将提供准确的信息以供决策。要了解利润来自于产品线、细分市场还是个别客户，除此之外没有什么替代办法。花旗银行在将信贷检查与财务控制联系起来的制度方面，走在大多数银行的前头。但是要了解利润，就必须先了解成本：麦当劳公司掌握着业务的每一个细节，这些细节详细到诸如一个塑料盘在失去光泽被扔掉之前所洗刷的次数。

控制的第二个贡献是将管理层的期望通过那些为系统提供参照点的业绩标准在整个组织内进行交流传播。这个贡献在服务性企业以及一般企业中与顾客直接接触的部门表现得尤为明显。最后，良好的控制可以迅速且生动地比较期望值与实际追踪状况。是否能在我们瞄准的正在出现的细分市场上取得期望的业绩水平？这个细分市场的成长是否像预测的那么快等问题。没有这些信息，我们将无法了解并更正错误，无法调整假设以更好地适应现实的变化。

优势的地位

我们在市场上所看到的（不管是从顾客，还是从竞争对手的角度）是一个企业地位方面的优越性。这种优越性可以通过提供优异顾客价值或实现最低让渡成本而取得。要想在价值战略方面取得成功，顾客愿意支付的额外价格就必须超过企业为提供额外价值产生的成本。类似地，成本战略必须向顾客提供可接受的价值，从而价格必须接近竞争对手的平均水平。当低成本地位是通过过多牺牲质量或者是通过放弃有价值的特色而取得的时候，顾客所要求的价格折扣将超过所节约的成本。

从迈凯森（Foremost-McKesson）公司在医药销售业务方面所取得的突然好转之中可以清楚看到，先前优势的源泉与这些源泉被熟练运用之后所产生的优势之间的突出差别。70 年代晚期以来，该公司的销售额一直停滞在 10 亿美元，其下属的

12,000 个独立药店正与连锁店在价格与便利方面展开艰难的竞争。管理层认识到他们的技术(这些技术源自对供应商及客户企业以及他们所经营的大量产品的深刻理解)能够提供的不仅仅只是送货与结账服务。

迈凯森公司通过向计算机硬件和系统方面投资 1.25 亿美元,提高了现有的技能。该计算机系统降低了供应商的成品摆到药店货架这一过程的成本。通过该系统,利用任何一个可人工操作的与热线电话相联的计算机,可以在任何时候签定订货合同。可以做到每天送货,即使是最罕见的药品也能很快得到。这些措施使公司效率飞速提高,而这单靠供应商自身力量难以达到。

除了价格和实用性,迈凯森公司还利用交易信息流设计出独一无二的增值服务项目。该公司还能帮助供应商管理库存、分析市场数据并制定新产品计划。通过出租电子订货设备、货架管理计划甚至提供价格标签,他们与零售店之间的联系也更加紧密。得到的业绩回报是相当丰厚的,他们的销售量翻了不只两番,资产回报率则稳定在 20%。

价值优越性。顾客很少以平均价格去购买质量与功能都很一般的产品。假如优越的质量与功能不是很重要时,他们就会选择价格最低的商品。否则,就会选择所重视的因素比其他品牌优越的产品,只要顾客支付的额外价格不超过得到的额外利益(或不超过预算)。具有最优价值的商品的认知效益与认知成本之间的差额是最大的。在图 6-3 的价值图中,我们能看到产生价值优越性的多种途径。

大多数企业所提供的价值处于从经济到溢价之间的对角线上,从而产品的价格一般能达到创造的顾客价值水平。但是,有些竞争者会有意无意地偏离对角线。那些提供利益较少而定价位于平均水平的商品能提供的价值也较低,这个位置在长期经

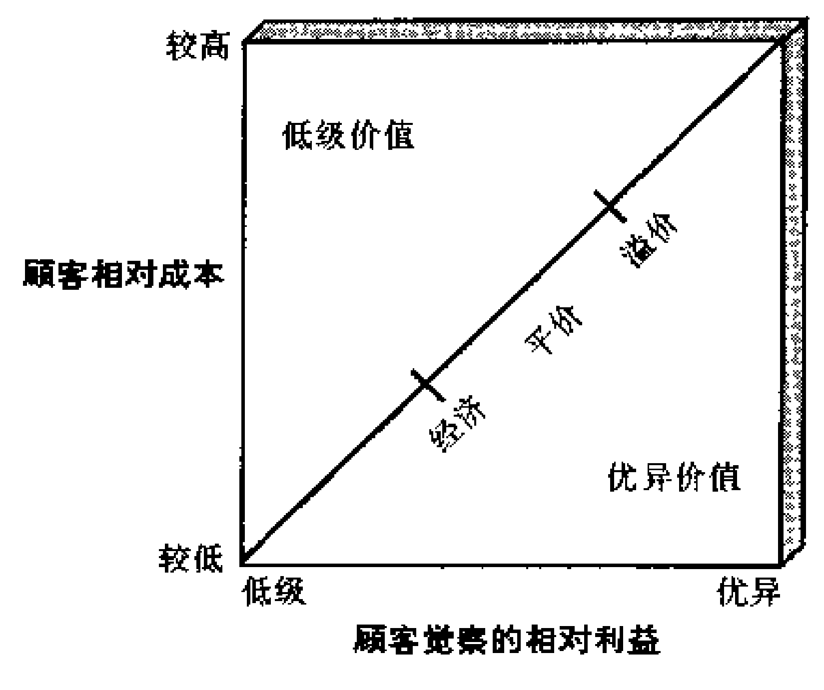


图 6-3 价值图

营中也将是不稳定的。

能赢得顾客的价值地位是以平均价格提供最大利益。这正是本田的里程牌汽车打入美国市场的定位。该品牌汽车在许多方面都享有较高声誉,如:豪华富丽的光泽、速度快、座位宽敞等。这些方面的性能与特色达到了宝马和奔驰之类的豪华型轿车的水平,可价格却比它们便宜 2 万美元。本田公司希望能够通过推出这些具有超级价值的新产品系列引起消费者的注意,并占领一定份额的市场。结果,轿车的价格也逐步上升,并逐步接近对角线的位置。

根据 PIMS 数据库,利润率最高的位置位于价值图对角线高价的那一端。令人奇怪的是,具有溢价产品所具有的质量却没要求支付加价的企业也几乎能获得同样的利润。根据巴泽尔(Buzzell)和盖尔(Gale)的观点,由于高价值的吸引力,这些企业有能力获得更高的市场占有率,同时降低营销费用。这样,降低的成本就能弥补价格方面的损失。

以下几种方法可用于区分那些能为顾客带来效益的产品与服务：

- 具有能为顾客降低成本费用或提高业绩的优越的质量。由于低劣的质量带来的恶果显而易见，所以柯达公司不断以高质量在摄影用胶卷市场上长期占据领先地位。
- 通过对处理难度较大的要求的快速反应，以及为顾客解决问题的能力而具备一种为顾客提供优质服务和技术支持的能力。
- 具有一个出众的品牌名称，该品牌名称或者意味着其产品具有独特的形象（如 Gucci 或 Lancôme 从产品中得到的利益）或者意味着豪华与气派（如梅塞德斯－奔驰）。
- 在一次性完成购买对顾客来说很重要的产品市场或者系统部件有适应性的产品市场上，能够提供规格完整的产品。
- 具有广泛的分销系统。
- 能率先利用新技术为顾客提供创新性的产品功能与特色。

成本领先。处于最低让渡成本地位的（不仅仅是最低出厂成本）是那些提供标准或经济产品的厂商。这个成本优势地位一般通过以下几种方式取得：进行可以分摊管理费用的大规模生产；通过在工资水平较低的地区设立工厂进行生产而获得低要素成本；一丝不苟的成本控制工作；有限的产品种类；以及愿意对能够降低成本的工厂和设备进行投资。

取得成本领先地位的最直接方法就是去掉产品中的装饰成分与附加成分。采取这种方式而取得成本优势的有折扣汽车店、法律服务机构以及在偏远地区批量销售货物的商店等。成本领先者必须提供能与普通竞争对手的产品相竞争的或者能为

顾客所接受的产品。此要求在当今产品设计与功能标准很普及的时代中很容易满足,如电力汽车这类的工业品。而像艾默生电力汽车公司就能通过很好地把自动化设备、最有效的工厂生产规模和没有加入工会组织的工人这三方面要素结合起来取得成本优势。而在产品特色、服务覆盖范围或其他方面却并未超过行业平均水平。

如果无需实行价格折扣,并以最低让渡成本获利,则成本优势就能直接转化为超出平均水平的利润。

业绩表现

衡量竞争战略是否成功最常见的指标就是市场占有率和盈利能力。这两方面在一定的时间内关系密切,虽然这两者之间存在关联性的理由曾引起过争论。而其他的业绩指标,如顾客满意度,则很少使用,虽然它能够直接体现顾客对某企业的地位优势所做出的反应。

市场占有率。利用市场占有率来判断一个企业的地位优势的前提条件是我们能够通过企业的销售占市场总交易量的比例来判断企业的成功与失败,正如赛马的结果总是通过最终的排名体现出来的。由于竞争总是要跨越好几个时期,而在这期间的游戏规则总是不断变化,因而这种比喻可能不合适。从而用体现过去业绩的市场占有率来说明未来优势就很危险。

这并不是说现有市场的占有率不能成为未来市场占有率合适的说明。当竞争对手很难取得地位优势时,或者市场壁垒还很稳固时,我们有更大的把握保持住大部分市场份额。由于大多数的地位优势随着时间的流逝而削弱,所以我们可能会看到小公司的市场占有率不断上升,同时大公司的市场占有率不断下降。

盈利能力。当前的盈利能力是过去优势的回报。要想在未

来保持现有的优势或提高优势，则现在就必须进行投资。由于盈利能力受过去行动的影响，因而不可能完全反映出当前的优势。当环境不断变化时，盈利能力可能会错误说明当前情况。业务目标也可能会扭曲当前盈利能力发出的竞争地位优势的信号。高于平均水平的报告利润可通过经营结果的"收获"或削减向未来优势源泉进行投资的方式实现。相反，企业也可能决定现在暂不提取利润，而是以渗透性价格的形式提高市场占有率。

市场占有率和盈利能力。不可否认，这两种指标密切相关。依据 PIMS 数据库，市场占有率平均变动 10%，企业相应的投资回报变动为 4.7%。但这个几乎没有危害的事实经常被人误解或误用于战略思考。由于规模经济和经验的差别，市场占有率曾被当做盈利能力的源泉。通过清醒的反思与重新分析，我们发现了证明这二者之间存在相互联系的许多其他理由，这些理由为我们提供不同的战略信息。

盈利能力的变化完全可能会引起市场占有率的变化，在这种情况下，那些幸运的或目光长远的企业在产品生命周期的早期阶段就在市场上取得了稳固且易于防守的地位。有了早期的利润报酬，再加上早期在市场中所学到的卓越技能，他们就可以藉此进行连续不断的投资，从而发展得比那些不如他们幸运的对手快。

可能性最大的是两种情况同时发生(如图 6－4)，虽然它们之间的相对重要程度会随着市场成熟程度的发展而变化。在早期阶段，领先行动者的优势最强，随着市场的成熟，在利用早期所取得优势的同时，使战略适应新的成功条件成为新的挑战。有些最早行动的企业无法迅速调整战略以对付市场细分、技术变革，以及所产生的为新进入者提供机会的新的冲击。

总而言之，最好把市场占有率看做战略行动成功的结果和衡量成功的标准，而不是当做可以购买或出卖的可以转化为实

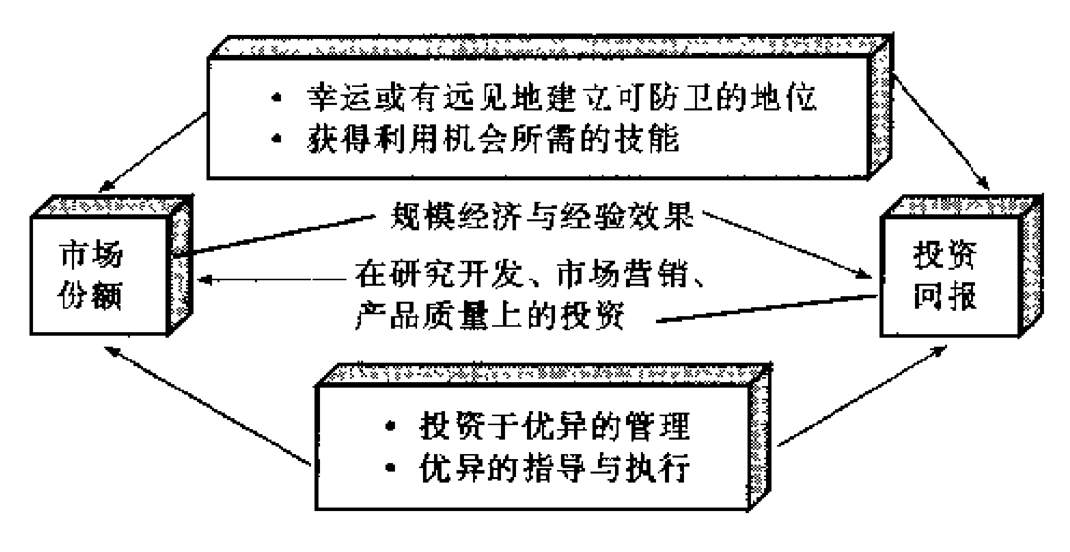


图 6-4 市场份额盈利能力

际价值的资产。最重要的东西往往也是最基本的，这体现于企业的关键资源与优势地位之间的相互地位关系。

关键成功要素

了解一项业务在来源、地位和业绩方面所获取的优势只是一方面的工作。经理们最关心的是如何以最小努力在业绩方面取得最大进步。为了达到这个目标，我们需要找到一些对地位优势和业绩产生最重要影响的技能与资源。这些技能与资源是关键的成功因素，从而对它们必须经常加以控制以确保成功。对这些因素的任何形式的随意处理都将意味着失败。

虽然大多数的战略计划都用一定篇幅来说明关键成功要素，但在这里，所谓的“要素”都过于肤浅且数量过多而令人无从下手，不过是一长串诸如顾客服务和分销渠道之类的“事情”，而非能加以控制的投入和产出的关系。

一项有用的关键的成功要素必须能清楚地分辨出优势的源泉。在这个源泉中，任何变化都将对地位优势产生巨大影响。在这方面，竞争者之间的差别相当大。对于不满足以上这些条件的因素，管理层不必过于关注(见图 6-5)。

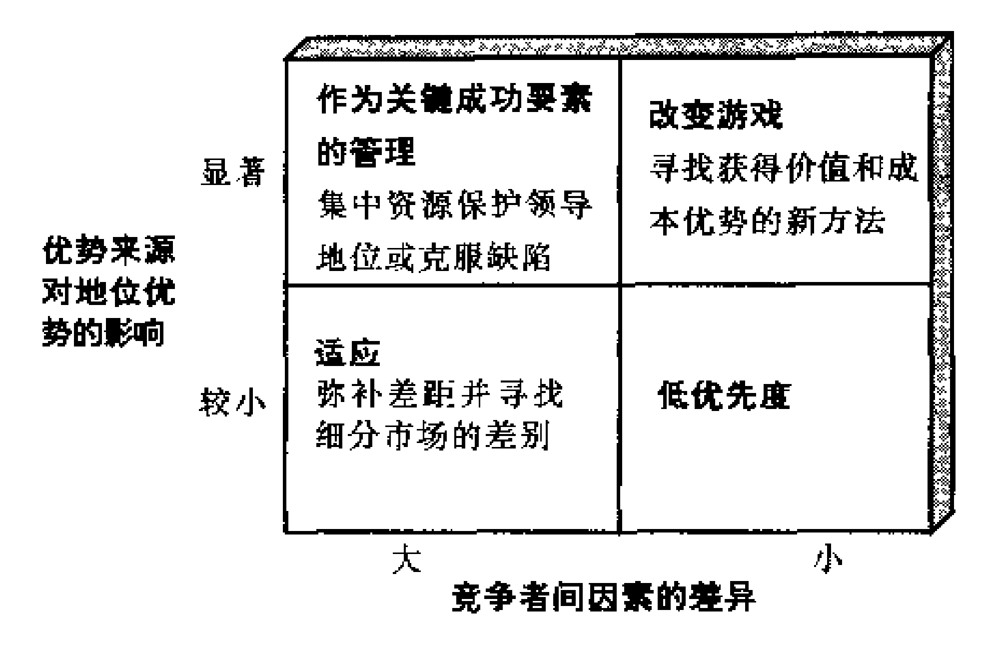
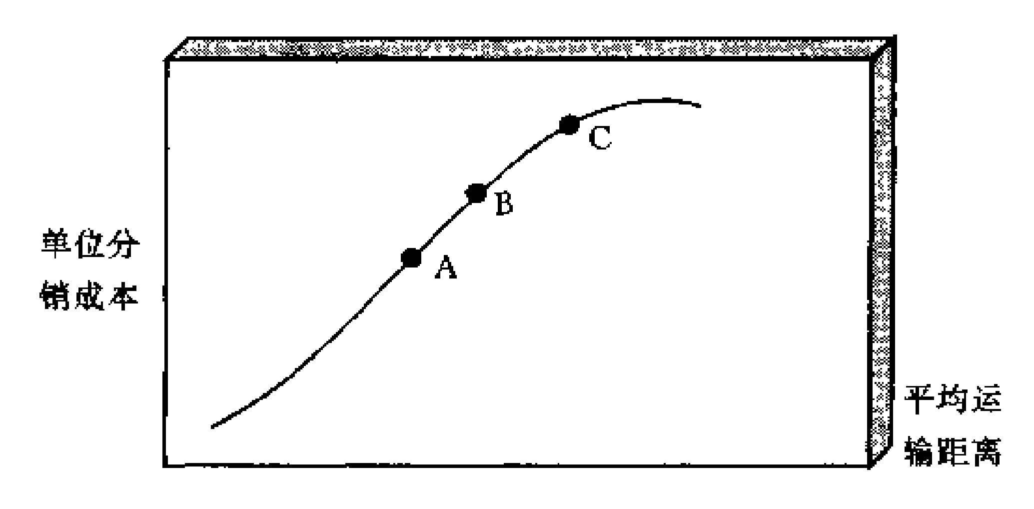


图6-5 关键成功要素的战略含义

我们所需要重视的是像下图那样区分了A、B、C三个竞争者之间重要差别的关系。



每个市场(或细分市场)中的关键成功要素都是不一样的。在电梯市场,服务覆盖范围是决定服务反应速度的一个主要因素。但对于交通与通讯市场,大型网络设备(不管是长途电话网还是铁路网)的所有权至关重要。具有大型网络设施的竞争者也就在流量与密度方面获得了经济性,这些经济性能为企业创造巨大的成本优势。

仅仅知道关键成功要素是什么还不够，还必须积极培养这些要素。坎贝尔公司 PF 部门就是通过培养关键成功要素，重新在蛋糕市场上夺回市场份额与利润的。1986 年，该部把占有的市场份额从 3.5%增加到 4.5%，这在一个高度分散的、总销售额达 30 亿美元的市场中是十分可观的。在与诸如纳比斯科、基博勒以及宝洁公司的 Duncan Hines 分公司这些甜点厂商的竞争中，他们认识到决定成功的关键因素是新鲜。一般来说，全国性的甜点厂商在将蛋糕从仓库发送到商店之前一般已储存了 5～10 天。而 PF 能够将这段时间缩短到平均不到 5 天，其目标是要使甜点从出炉到商店之间所经历的时间不超过 72 小时。这就需要重新设定生产标准，而且必须使信息传递更快。以前，送货司机接受的订单先集中到办公室由人工集中处理，然后再发送到生产地点。而新的信息网络使司机可以在每一地方用手提电脑记录存货变动情况，并定期通过电话线将信息传至生产经理。像配备更有灵活性的生产设备这样的辅助行动也是为了使重要的地位优势能有更大的提高。

反应关键成功要素情况的曲线形状必须保持一定程度的稳定性。但这并不意味着这些曲线可以长久不变，竞争力量的变化最终总会使旧的关键要素无效，而产生出新的要素。大规模或高度专业化的生产，这些过去的优势已经被自动化弹性生产设备和 CAD/CAM 设备所淘汰。敏感的经理总是把企业定位于能够利用这些新优势来源的地位。但他们首先必须要完整了解现有优势的来源与地位。

以顾客为导向的评估

正确的市场背景评价取决于顾客对于企业是否获得优势以

及在什么方面获得优势的评价。顾客以不同的方式来反馈这些信息:特定的价值判断,有关顾客对购买及关系是否满意的报告,或是顾客选择决策的结果。虽然顾客购买行为是最清楚最直接的信息,却也是最没有启发性的信息,因为它没有告诉我们顾客选择的理由。这就是为什么许多厂商要以直接询问形式的正式或非正式的调查作为直接的反馈渠道。顾客调查的另一种形式是定位图,它能够生动地展示竞争者之间的关系。

顾客价值分析。所有顾客导向的方法依据的指导性前提是,要使竞争者之间的差异有意义的话,这种差异必须能够转化为:

- 效益,即能够为顾客降低费用或提高业绩。
- 这种差异能被一个相当规模的顾客细分群体所觉察。
- 顾客价值,而且顾客愿意支付购买。
- 无法从其他地方获取。

管理层所认定的竞争差异并不一定总能通过效益检验。比如,一家为农用和建筑设备及大型机械生产液压配件的厂商,由于其优越的质量获益匪浅。该厂商在质量方面的优势十分明显,他们的产品品种最丰富,销售覆盖的范围也最广。而当被问到这种优越的差异能为顾客提供什么利益时,该公司的优越感就动摇了。而接下来的调查发现质量越高,产品性能也越稳定,也越能为顾客节省时间。而顾客对丰富的产品品种表示赞赏,因为从一个地方购买所有的零件有助于减少配合问题。但令管理层惊讶的是,顾客并不认为销售覆盖范围能给他们带来什么利益——并不能够为他们带来更加快捷的服务。只要零部件能在四小时之内送到,就令他们很满意。对顾客来说,两小时送货上门与四小时送货上门之间没有区别。这次调查给该公司提供了很重要的信息,他们能够大幅度精简成本高昂、分布极广的仓

储或分销网络，从而节约了5%的销售成本。而顾客并没有感觉到在服务上有任何变化，因为最终留下来的分销商的规模比被淘汰的分销商大，也更内行。

企业如何从顾客角度认识到自己所具有的优势呢？以下四个问题是关于这个认识过程的主要步骤：

- 谁是顾客？
- 顾客需要的是什么价值？
- 与竞争对手相比较，我们做得怎么样？
- 认知的差异源自何方？

第一步：识别顾客

这一步中主要的困难就是确定应关注谁的判断与评价。有时，如处方药品，支付药款的人并不是购买的决策者，真正的决策人是医生（除非那些政府规定必须购买的药品）。而像Business Land计算机公司这样的分销渠道成员，依据最终用户做出的不同的评价，自行决定是否经销某种新型个人电脑。

诸如一家大型公司选择投资银行，或者一家大型航空公司为一批新飞机选择喷气式发动机这样复杂的购买决策，必定由那些具有独立价值判断标准的决策人做出，从而供应商必须考虑到这些价值判断标准。影响最终决策的人员一般包括决策组中的三类人员：

- 负有所有责任的所有者（拥有决策权的所有者）。他们一般来说最关心的是经济价值与长期应用。
- 评价者，负责鉴定技术特色与适用性。在航空公司，关于喷气式发动机采购的资金安排必须经过财务总监的审查，产品功能必须由工程总监负责，而保修与服务支持则由飞行计划总监负责评价。

- 执行者，或者使用产品的人员，或者是参与制定执行计划的人员。在航空公司中，这是飞行员的责任。

这些角色的组合与重要性在不同的决策中是不一样的，但是决策组的每一个成员都必须做出评价，制定出赞同或反对的具有约束作用的决策。最终的选择是由各种角色中的每一个人的共同作用而形成的。

第二步：确定顾客价值

这一步主要涉及两个问题：产品或服务中的哪些属性创造了顾客价值？哪种属性最重要？

价值属性远远超出物理性质的范围，包括所有与产品有关的送货与服务方面的辅助性活动与制度。在出租公寓市场中，关键的属性是为顾客节约时间，让他们觉得物有所值，同时还提供令顾客感觉舒适的高质量的客房。每个市场中都有自己特有的属性，而顾客总是依据这些属性来评价各个竞争者所提供的产品或服务。这些属性只有通过对每一个市场中的顾客所习惯采取的决策程序进行认真分析才能确定。这些知识来自丰富的信息源和对顾客的深入调查。这些工作不仅是掌握顾客的看法所必须的，同时也有助于准确确定这些属性以便采取行动。更好的服务是否来自优秀的维修能力、迅捷的反应，以及快速交货等等呢？下面的案例说明一家厂商如何利用这种方法获得了成功。

了解一个专业化的产业市场

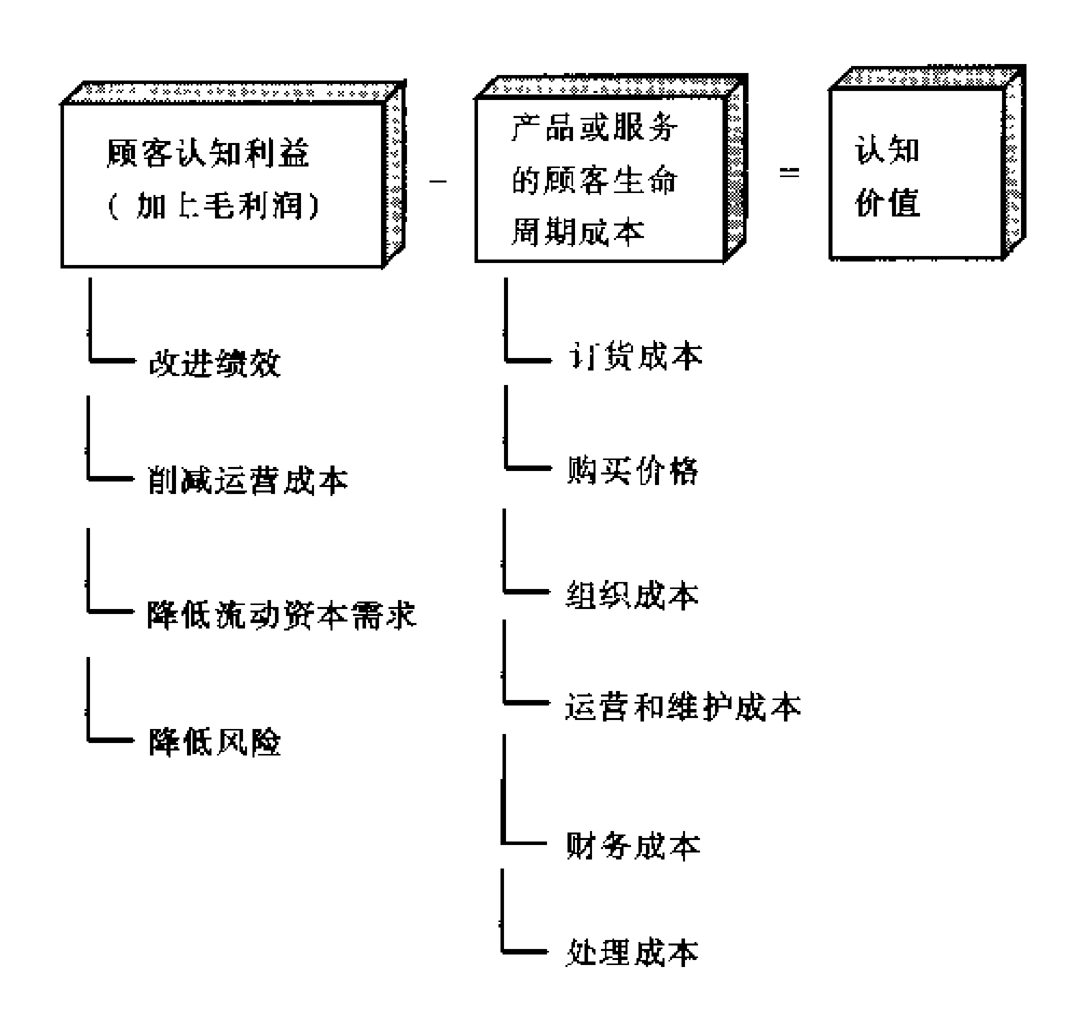
一家南欧的化学产品厂商在1981年开始生产专业化学制品。刚开始时，该公司就几乎遭遇失败，因为它选择的市场是一个变幻莫测的润滑剂市场，此种润滑剂是粘合剂的重要成分。该公司对顾客的需要几乎一无所知，市场定位也不清晰。尔

后，他们对120家的欧洲粘合剂厂商进行一次大型调查。在调查中，他们与采购人员和主要专业技术人员进行了探索交谈，从中发现影响顾客选择的六种该产品特有的属性：软化点、粘性、颜色的稳定性、本色、固定性和价格。除了这些定性指标之外，他们发现供应商的产品规格多样性、服务支持、地理覆盖范围以及在可靠性方面的声誉也对客户的选择产生影响。

研究还发现粘合剂厂商不得不从几家不同的厂家那里购买润滑剂，因为没有一家厂商能够提供满足不同用途的所有产品。最后，他们总结出有九种最终用户，每一种最终用户所需要的产品的属性是不同的。尔后，该公司对每一细分市场的规模、增长、竞争优势和他们自己的相对竞争能力进行分析与判断，以此作为选择目标市场的前期准备工作。

在经过诸如上述那样的关于顾客价值的大量研究之后，杜邦公司的经理们从中获取非常深刻而又有趣的认识。他们经常发现下属大部分业务经理都自以为对顾客价值已相当了解，因为杜邦公司高素质的直接销售队伍定期与这些经理交流沟通。为了消除这些经理们头脑中错误的想法，公司在进行调查前，要求各业务经理们列出他们认为顾客最可能使用的商品属性，并加以排序。而这些经理给出的答案几乎没有一个能像最终顾客所给出的那么详细。调查结果有15种属性，而管理人员只列出8～12种属性。经理们相互之间对属性的排列顺序也大相径庭，销售部门经理持一种观点，内部营销人员持的则是另一种观点，生产经理和研究开发经理的观点也有很大差别。

价值方程分析。另一种了解创造顾客价值的产品属性的方法是建立一个价值方程。价值方程说明的是顾客如何确认他们所觉察的利益超过所能区分的总成本。在上一章中，我们已经在替代效益分析中见到这个模型。下列形式的模型也能适用于其他场合。



德州仪器公司进行的一项研究体现了该价值方程的基本思想。通过调查,该公司发现当集成电路(IC)做为诸如测试仪这样的产品的零部件时,其最终消耗的总成本可能会达到采购价的5倍。一只集成电路包括以下的附加成本:

1. 检验——由于质量不稳定,需要对新的集成电路进行100%的检测。 $0.10
2. 存货——交货时间不可靠,需要进行库存准备 $0.12
3. 生产——集成电路的高损耗率需要重新制造 $0.24
4. 原始设备制造厂商保修——集成电路质量不稳定提高了保修成本。 $0.53
5. 维护——使系统运转的最终用户成本 $1.06

每只集成电路的总计附加成本：　$2.05

如何利用价值方程来识别对于顾客很重要的属性呢？在上面的集成电路的案例中，我们可以发现质量高且稳定、交货及时可靠将使顾客受益。但是，假如顾客所设想的劣质IC产品对他们的运行成本产生的影响没有德州仪器公司调查中发现的那么大，那么顾客将更加重视价格因素。总的来说，我们想要知道的是如何通过提高最终产品的质量及供应灵活性，或者提高服务速度，使产品有助于增进顾客业绩。这意味着对于集成电路产品来说，顾客关注的是技术支持服务和灵活的设计，使顾客可以在其最终产品上增加新属性。其他顾客可能强调的是卖方属性，这些属性有助于他们降低运营成本，包括相关活动的成本、消耗率以及失败的风险成本。通过从顾客角度出发建立顾客价值方程，我们能够对顾客的需要有新的认识。这无论对于掌握我们在为顾客需要服务中所处的竞争地位，还是对于寻求提高这种地位，意义都很重大。

第三步：了解顾客对竞争者的比较

这一步十分重要。通过这一步，我们能够了解到顾客如何以最挑剔的眼光对我们所提供的商品或服务的每一价值属性进行评价，这种评价依据的标准就是最出色的目标竞争对手提供的商品或服务的属性。这需要对每一个竞争对手在每一方面的属性进行评价。

把每个竞争对手的属性得分加总，就可以得出所有竞争者之间的排序（每种属性的重要程度通过权数反应出来）。这种作法包含的假设是某种属性的良好表现能够弥补或抵销另一种属性的不良表现。此项假设一般来说比较可靠，而通过这种最终竞争地位排序与各竞争者的市场占有率之间的比较则可以进一步证明这种假设的可靠性。杜邦公司通过这二者比较之后发

现，地位排序的结果与市场占有率排序差不多，这使经理们对这种方法更有信心。

这种具有诊断作用的洞察力来自对竞争者进行评价的过程中所作的属性比较，如图6-6所示。当将价值中的10或15个属性的每一个都置于竞争比较矩阵中时，对于哪些方面最需要采取弥补措施就一目了然了。假如一种属性对于顾客来说很重要，而我们在这方面所得到的评分很低，在这种情况下，我们就需要用几种其他属性的良好表现来抵消这种不利影响。而更值得关注的是那些我们表现得很出色，而顾客却不以为然的属性。在成熟市场中为顾客提供的服务就属于这种属性。在这样的市场中，顾客已经相当内行，他们并不很需要使用咨询与产品支持服务。那么，此时我们是否应收回对这种竞争优势的承诺呢？假如这种优势必须支出的成本超过了顾客所愿意支付的额外加价，对这个问题的回答应该是肯定的。而后，节约下来的资源就可用于其他更需要的地方。

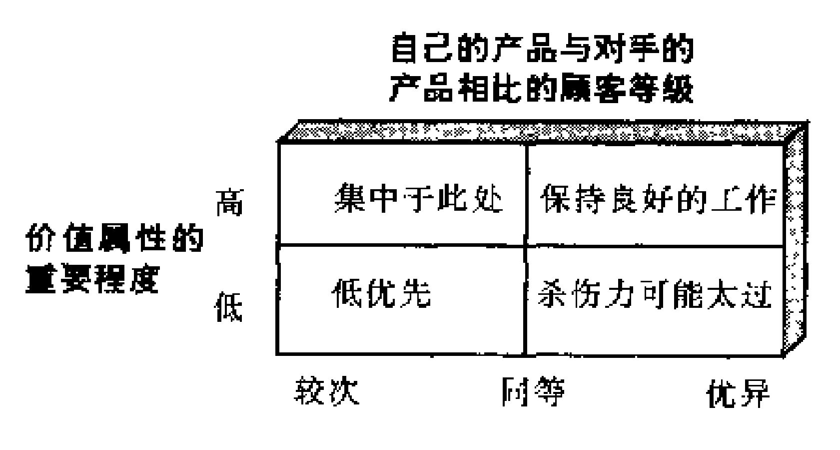


图6-6　竞争性比较矩阵

差异细分。当把所有的顾客放在一起分析时，可能无法对优势进行深入的了解。而当分开比较每一个细分市场时，竞争比较矩阵的作用达到最佳状态。细分市场就是指价值模式相似的顾客群，这些顾客对同一属性赋予的重要性权数是大致相同

的。

企业在利益细分市场中运营得最好，在这些细分市场中，企业所提供的产品属性的价值正是顾客所寻求的价值。一家花了好几个月的时间从市场上的47种不同产品中寻找一个市场机会的电动汽车厂家在这方面的反应很迟钝：该厂家所用的细分市场的方法效果很差且易使人混淆，使用这种方法不会发现任何市场差别，而且从大批人群中筛选目标市场的工作使整个管理层力不从心。只有当市场被划分为利益细分市场时，管理层才能看清情况。该厂家最终发现了四个细分市场。这四个市场中的一个极端是对价格高度敏感的细分市场，该细分市场中的顾客主要以大批量购买标准产品。他们不重视厂家所擅长的工程技术支持和产品服务。不出所料，该厂商在此细分市场中只有11%的占有率，而且在数量较少的合同中，大部分都是亏损的。而在另一端的两种细分市场中，顾客所购买的是非标准的或具有专门用途的产品。在这两个市场中，顾客购买的数量较少，看重的是质量、特色和服务支持。在这两个细分市场中，该厂家的市场占有率分别达到22%和28%。而且由于这两个细分市场中的顾客不太关注价格，该公司也获得了丰厚利润。这两个细分市场是他们应重点关注的部分。

定位图。从顾客价值分析中所获得信息既简洁又深刻。一家企业若想获得成功，就必须使自己在对目标市场很重要的属性方面有突出表现。这就是定位，就是产品在市场中所处的位置。这个位置是产品存在的理由，也是顾客购买的理由。

产品定位可以通过平面图形来分析，这个平面图形把顾客对多种属性的判断压缩为平面坐标。在所能选择的设计与性能的范围越来越小的情况下，汽车厂商越来越重视定位图。克莱斯勒公司每年都要在大量调查的基础上画出大量定位图。他们每年三次的调查要求被调查者对他们的汽车在诸如“豪华”、“实

用"、"活力"方面的属性按1到10分进行评分。通过多种方法可以将这些调查结果转化为每种式样的汽车在定位图上的位置。图6-7显示了典型的调查结果,这是1984年的调查。

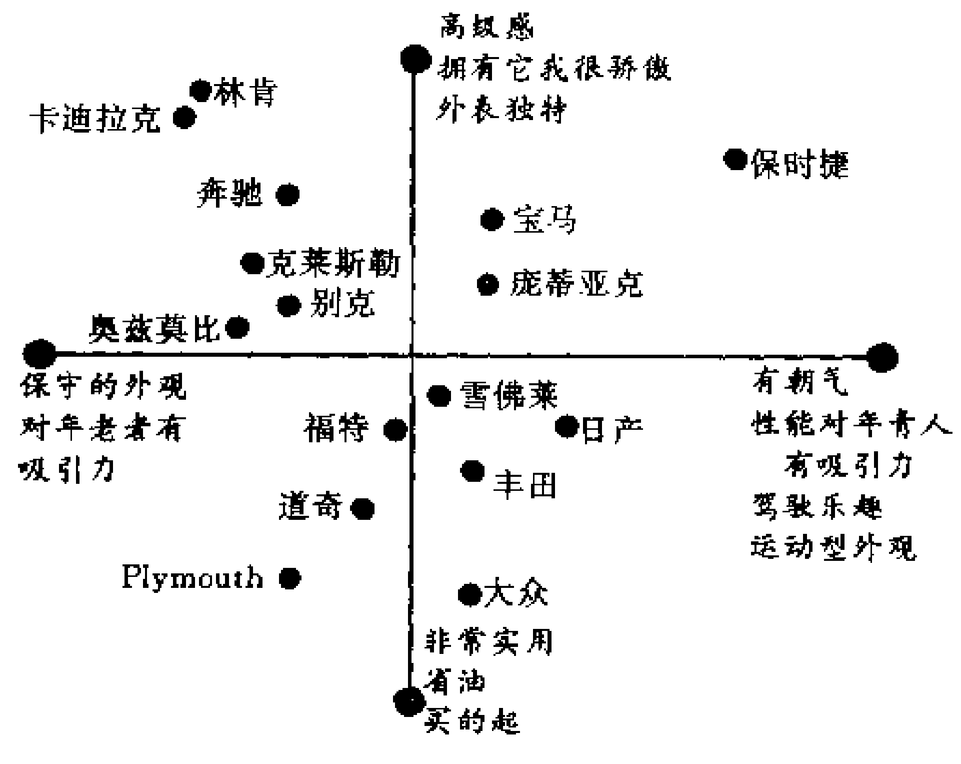


图6-7 汽车定位图

在这个定位图中,克莱斯勒公司得出一个结论:Plymouth汽车属于外观一般但很实用的车型。这个定位图还说明了是产品之间缺少差别化使通用汽车公司在80年代陷于困境。消费者分不清别克汽车与奥兹莫比汽车之间有什么区别,这意味着这两种品牌的汽车必须在市场上自相残杀。该定位图还指出庞蒂亚克牌汽车已成功在市场上树立了充满活力、性能出众的形象。1981年,该品牌事业部门不像通用汽车公司其他品牌事业部门那样将产品定位于整个市场,而是把自己定位于年龄在25到44岁之间的顾客。他们不采用棉绒式座椅、白色内壁和线形轮盖、塑胶车顶和模糊式悬挂系统等目标顾客不喜欢的样式。相反,他们把汽车设计成运动型,色调则尽量采用轻快明亮的,

车座靠背采用硬式的，方向盘用真皮包上，并采用铝合金车轮和坚固的运动悬挂系统。这些措施的效果很明显。庞蒂亚克车型是通用汽车公司所有车型中唯一一个在1982年到1985年之间市场占有率提高的车型。而整个公司在这期间的市场占有率下降了1.6%。

定位图就像是军事战略家们用于了解地理位置与敌方炮位之类目标的作战地图。如果将顾客的需求量标在图中，厂商就可以看出自己是否位于需求量潜力很大的市场中。

第四步：对顾客的比较进行分析以认清优势的来源

许多以顾客为导向的分析没有解释为什么顾客会认为一家厂商比另一家厂商优秀。只需懂得竞争者之间在技术与资源之间的差别是如何使顾客的判断产生差别，我们就能知道如何维持现有优势或克服劣势。完成这一步很难，因为这一步需要把厂商的能力与顾客的购买与使用环境联系起来。由于厂商无法或不愿只在整个市场中的一部分进行竞争，所以首先需要解释一下差异问题。接着可以通过寻找技术与资源的差别来确认差异化的决定因素或驱动因素，这些差异就是导致顾客对某个竞争者的服务、质量做出良好评价的原因。

市场覆盖分析。顾客很可能由于不被认真对待而被忽略，其主要原因包括以下三条：

- 价格浮动范围、特色或性能方面的差距。有些顾客的流失是因为厂商不向顾客提供竞争对手所能提供的尺寸、品种、选择范围以及交付能力等因素所决定的。
- 覆盖范围的差距。这种差距是因为企业不向一个地区所有顾客或边远地区顾客提供服务的决定造成的。
- 商品或顾客联系方面的差距。产品虽然可能会在某一零售点有售，但却没能被陈列在有利位置。这是由于所处

的货架位置不太好，或是备货不足或者由于与经销商之间的合作不愉快。产生这个问题的原因可能是关键的决策人员没能亲临售货现场或者与零售商之间的沟通太少。

如果一家从前的客户已实行了后向一体化战略并能生产出自己需要的一切，也可能会使厂商失去一大部分市场。而且在这种情况下，失去的市场不可能再夺回。但是也不能忽视供方垄断市场，因为生产者仍可以通过将过剩的产出仅仅定价于边际成本水平来销售，将整个开放的市场弄得一团糟。这种情况对于季节性产品市场来说是个极其严重的问题，在这种市场上，如啤酒，企业只能在夏天才能完全利用其全部生产线。

差别化的驱动因素。波特曾提出大量的差别化驱动因素，这些驱动因素能解释一家企业在顾客重视的属性方面战胜对手所需要的能力。一个起较大作用的驱动因素总是与竞争者之间存在的技术与资源的差别密切相关，这种资源与技术的差别往往会导致顾客产生有差别的判断。主要的驱动因素包括：(1)政策选择，这些选择针对的是：要实施哪些活动？这些活动所需的费用与时间是多少？这些可供选择的活动包括产品特色、功能、所要提供的服务、广告支出水平，所使用技术的优势，人员的技能与经验。(2)重要活动之间的联系，如为提高订单处理速度而进行的销售与服务之间的合作。(3)时间安排，即为取得第一的优势而选择的进入时机。其他方面的驱动因素包括地区、与兄弟部门之间共用一个销售部门或共同实行其他活动而进行的合作、学习能力与经验，通过占领更多的地区而获取更大的市场覆盖范围或提供更快的服务。

这些驱动因素有助于了解一家企业为什么能够战胜其他企业，但没能足够深入地揭示进行政策选择的管理能力或组织导向方面的基本差别。这些驱动因素分析也过低估计了声誉、消

费者意识或过去投资的作用。这些过去的投资通过创造转换成本密切与顾客的联系，但往往只被当做以往管理层的遗产。现在的地位优势不仅仅只是现在努力的结果，也应是过去努力的结晶，并且对这些优势源泉都应该不断更新，以适应竞争对手和市场的变化。

以竞争对手为中心的评估

以竞争对手为中心的评估方法的精华就是以最优秀的竞争对手为参照点进行对比，这些竞争对手所服务的市场以及对竞争的看法必须与被比较企业是相似的。管理层通过对大量的有关竞争对手正式与非正式的消息来源进行筛选，而做出比较性的判断。应该突出强调的是企业自己的相对位置，特别要强调企业自己的相对成本位置。

最常用的以竞争对手为中心的评价方法是寻找独特竞争能力，如第 4 章所叙述的优劣势分析。这是一个有益的起点，因为这种方法有助于将注意力集中于优势来源，以提醒管理层每一种职能技术与资源都是有用的。虽然这种方法所得出的结论往往富有远见，但也通常是不清晰的。这种比较所依据的基础很少是清晰的，所以很容易掉入陷阱——会因一家企业的技能比其他企业强而把这种技能做为独特性的竞争能力。也经常有人列出一长串模糊的技术或能力，而很少或根本不给出证据来支持所假设的优点或弱点。许多企业的管理人员，当被人们问起他们的优点是什么的问题时，总是在管理经验与质量方面寻找答案，这样可能有助于增强团体的自尊和信心，但是如果没有找出令人信服的证据来支持这些答案时，这些形式上的回答只不过是自欺欺人罢了。

直接比较资源和能力，有助于减少关于优劣势方面问题答案的主观性。而直接比较经常会犯另一方面的错误：也就是那些易获得的、数据形式易于掌握并可进行直接比较的“硬”数据，经常被赋予过多的权数，支配着对竞争对手能力分析的往往是那些诸如销售力量、生产能力与资本成本这类的有形指标。这种偏向往往低估了以下几方面的重要性：

- 竞争对手组织的灵活性与反应能力，这可以通过取得成功的新产品数量、对服务电话的反应速度、加工设备的生产弹性以及工会合同的刚性这些指标来衡量。
- 竞争对手捕捉机会的能力，这种能力取决于可自由支配的现金储备数量、剩余生产能力，以及上架的新产品等等。
- 未来的战略意图与目标，这种意图与目标是建立在对竞争对手优先考虑的投资方向，及其支出模式进行预测的基础上确定的。

不久前，一家电器配件厂商(称之为 α)，欲了解为什么自己的获利能力只是其竞争对手(β)的一半，而市场占有率、销售部门人员配备、生产能力和雇员都与其大致相同，两家厂商兢兢业业的销售人员在一个成熟的市场中面对着力量相当的顾客，从表面上看，两家厂商所采取的战略是一致的。如果说有什么不同的话，就是 β 公司在成本上有点劣势，即 β 公司 5 家工厂全在国内，而 α 公司有两家工厂处于工资成本较低的国家。

对差别进行进一步深入研究发现，β 公司采取的是一种不同的战略，该公司在顾客所关注的因素方面做得更好，他们把更多的注意力放在价格相对不敏感的居民用户上。下表是关于这两家公司之间差别的详细情况。

竞争对手之间的比较

	α公司	β公司
不同细分市场的销售量		
民用	40%	60%.
商用	60%	40%
市场占有率	25%	25%
分销渠道		
直销	20%	0%
独立销售	80%	100%
生产场所	国外2处	国内5处
销售培训/产品应用	2周上课	24周上课
	4周实习	24周实习
库存短缺率	25~35%	5%
产成品存货	Y	1.4Y
承诺履行比例	60~80%	95~98%
销售人员年更新率	40%	10~20%
计量标准	不统一	统一
广告	产品	市场
收入	$X	$2X

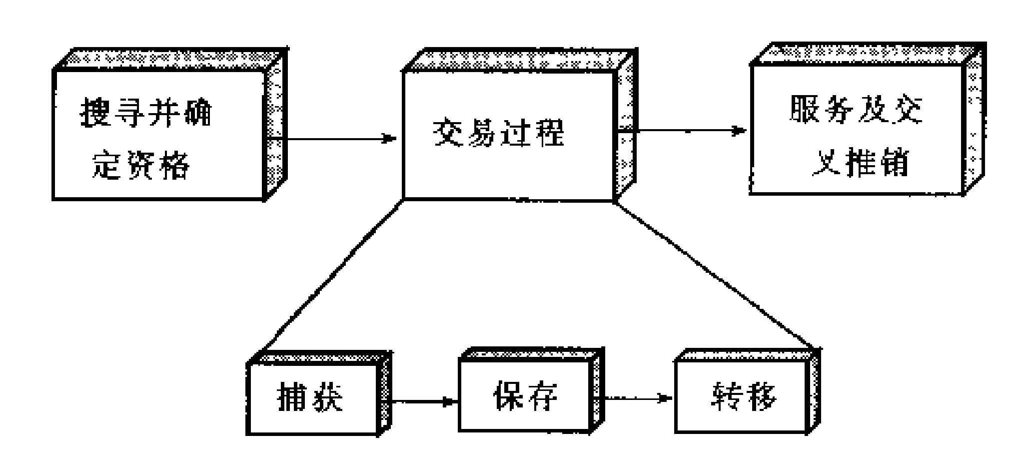
当将这两种战略的所有特征都放在一起比较时，会很明显地发现：

- β公司通过高水平的服务占领有吸引力的细分市场。这种战略方向得到统一的库存、分销、培训、人事以及生产策略的支持，并利用诸如存货供货能力这样的重要指标来衡量最终结果。
- α公司的成本已达到最低水平，同时服务也处于顾客所能接受的最低水平，但营业费用并没有达到获取满意利润所必须的水平。

当α公司的经理弄清他们的服务劣势所付出的代价有多大时，必须马上重新考虑其服务战略。是否应该缩小服务水平的差距？能否缩小这种差距？有没有其他能取得令人满意的利润的定位呢？这些问题是管理层最关心的问题。

识别价值链

价值链是一种有用的工具，它可以用于挑选出有关竞争对手的多种可能的比较判断。这种比较不是把企业做为一个整体，而是针对那些战略上相关且独特的活动，这些活动的目的是将投入转化为顾客重视的产出。活动内容包括购买、生产、设计、销售、分销和服务，从理论上来说，价值链要求对企业用于执行每一活动的所有技术和资源进行比较，而实际上，相对成本地位的比较是最有效的。



每家企业都有自己的价值链，都反应了企业独特的战略选择、历史、地位、以及企业所处的市场上各种竞争力量的对比。而对于那些适用于诸如银行或保险公司这样的以交易为基础的企业的价值链，并不适用于以加工生产为基础的化学制品厂商，也不适用航空公司或饭店这样以生活服务为主的企业。上图是关于一家人寿保险公司的主要活动。

虽然每一家企业都必须认真考虑哪一种具体的活动最可能

为企业带来附加价值，但还是有必要利用一个通用的价值链。波特设计了一个最清晰的价值链，这个价值链包括了一些对所有分析都非常有用的内容：(1)涉及商品物质形态形成、销售，以及与顾客之间的转移等主要活动与诸如提供技术、人员和购买性投入以及协调主要活动等辅助性活动的分离；(2)重视总价值与附加价值之间的比较，因为投入品的成本与质量将对后续活动产生重要影响；(3)认识到企业执行每一种活动的方式都受到驱动因素或诸如政策选择这样的结构性决定因素的影响，同时还考虑到企业的每种驱动因素所处的相对位置都会影响到相对成本和顾客价值；(4)认真关注每项价值链活动之间及其与供应商、分销商和顾客之间的联系。

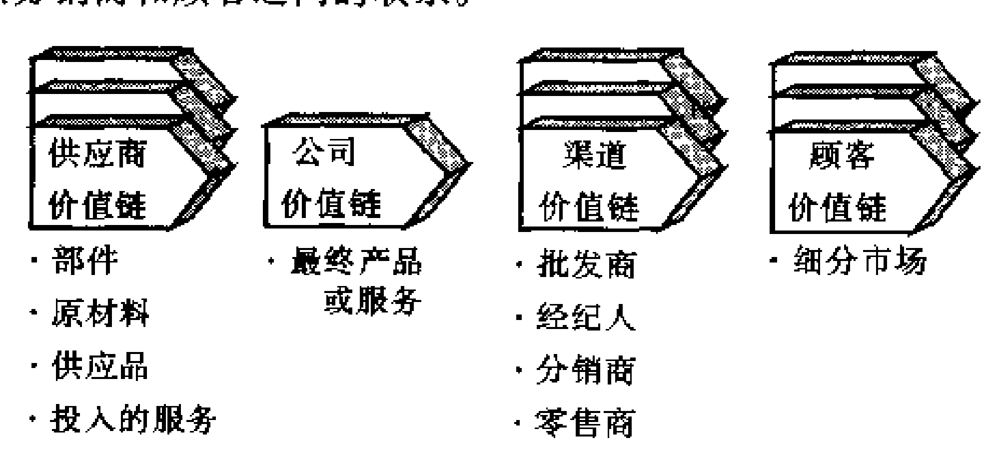


图 6－8　价值链系统

一系列连在一起的价值链(见图 6－8)的基本思想，提醒战略家们没有一种活动是神圣不可侵犯的。如果外部供应商、分销商(甚至顾客)能做得更好，或者成本更低，则在不危害企业利益时，应该把这些工作放在价值链之外，企业不做任何事情也可能获取巨大的利益。康柏公司在个人电脑市场上取得的部分成功应归功于 IBM 公司的一项决策。根据该项决策，IBM 公司将直接向大型客户销售计算机而与零售商相竞争。相反，康柏公司则向主要经销商提供专卖权和丰厚的利润，从而在分销战斗

中获得了胜利。相类似的，一家生产职业妇女时装的重要厂商——利兹·克莱本，通过放弃行业中的习惯做法，不再拥有自己的工厂和直接销售部门，从而获得了大量利益。虽然没有自己的工厂要增加成本，但这样做使公司的生产更具有灵活性。没有直接销售部门，公司可以集中精力争取大型百货商店和专卖店的订单。从而公司几乎不再承担任何间接费用。

营销驱动价值链。图6-9中的价值链或业务系统利用了波特的框架，但与波特框架有一个重要差别：在该价值链中，市场营销被强调为一种统一的综合管理职能，该职能确保所有创造价值的活动都以外部为导向。市场营销在特别关注所有与顾客联系紧密的能够产生有意义的差别化的活动的同时，还负责确定不会危害到竞争地位的降低成本的可能性。在考虑主要活动之间的关系时，市场营销也起着主导作用。许多活动有企业内部顾客（即下游活动），这些内部顾客都具有自己的要求，这些要求在企业正常运转时必须予以满足。销售部门是生产部门的顾客，而生产部门是采购部门的顾客。由于背景、目标和所受到的培训的差异，许多具有共同目标的活动和职能执行起来都是互相对立的。以顾客为导向的思想对消除这种自相残杀现象非常有效。

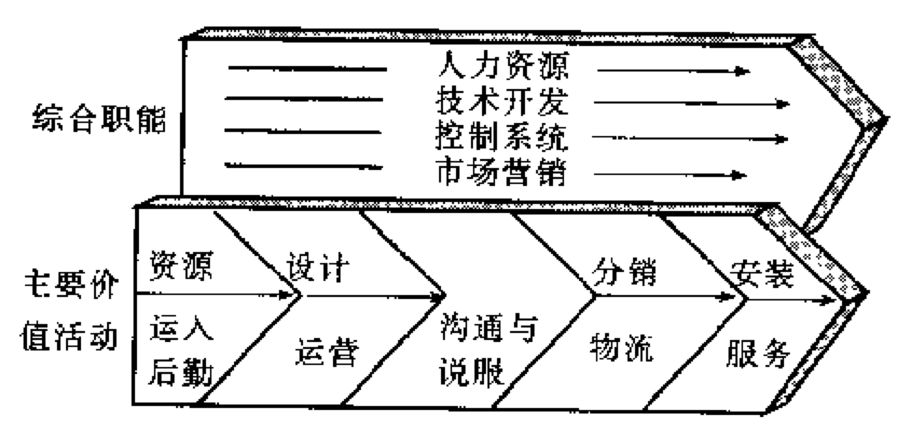


图6-9 营销驱动价值链

主要价值活动。主要价值活动很明显是获取材料、零部件和其他投入所必需的；也是产品的生产、服务的创造、说服市场购买、向顾客交货或提供服务，以及向顾客提供服务支持时所必需的。这些活动在组织中的产品工序和相应文件中体现为流程表，但大致都包括以下几方面内容。

- *供给*。指组织中采购原材料和提供投入的职能，这一步已超出了传统的采购部门的职能。它对成本的作用不是很大，但能对后续活动的成本产生重大的影响。
- *运入的后勤活动*。包括材料接收、处理、仓储、检查和存货控制。
- *设计活动*。不仅包括产品（或服务）的生产过程、外观和功能设计，还包括生产设备和过程的设计。这是一个易被人忽略却也会对后续活动产生重大影响的活动。
- *生产作业*。包括产品、零件的制作与装配、产品检验测试、入库前包装等所有必需的活动。
- *交流与说服*。包括销售部门的各种活动，创造顾客意识的媒介广告和促销活动，改变顾客态度、确保从顾客那里获得订单的活动。
- *分销*。包括有形商品的库存、订单程序与处理以及时间安排的管理。
- *物流后勤活动*。指与运输有关的从厂商到顾客之间的活动，大概包括车队活动、交通和货物的快速处理。
- *安装和服务支持*。包括初始安装、调整、培训以及后续的监控和维修服务等，以确保产品能够持续发挥作用。

虽然上述活动中有些可能无关紧要，但所有的企业都要以这样或那样的方式来执行这些活动，区分一个活动是否应单独执行的一般原则是看这些活动是否(1)与企业的技术和资源有

突出的联系，以至按计划进行的削减成本的行动或步骤会产生不同的结果；(2)对顾客获取价值有潜在的重大影响，如设计活动；(3)代表着总成本和总资产中很重要的正在成长的部分。将某项活动归于何种类型有时并不容易。信用甄别与转让是否属于生产的一部分？销售工具是否应该属于营销活动？

综合职能。综合职能使主要价值活动之间互相协调与整合。从理论上说，这些活动都能对单一职能产生影响，但其价值在于多种活动的综合运用以达到清晰的目标与战略结果。具有综合管理职能的营销活动的作用是把所有主要活动组织起来，创造出优异顾客价值。管理控制通过预先设置的标准监测成本与产出。良好的控制系统有助于发现跨部门间活动的成本节约机会，也有助于发现需要立即纠正的偏离目标的现象。

由于改进产品和改进生产程序的努力常常影响到几个相互关联的活动，因而技术的发展常常是综合性的。特别是信息技术的发展，能够通过将 CAD/CAM 与远程通讯技术结合起来，把设计、存货控制和生产活动联系起来，加快对新产品组合的调整速度。办公自动化可能会同时影响到采购与会计部门，并有助于将供给与控制活动联系起来。这些可能的联系中唯一限制条件就是设计人员的想像力与能力。因而，技术不仅影响着产品的形象设计和功能，还影响着其他所有活动。

人力资源管理包括所有的招聘、雇用、培训、选择和付酬活动，并通过统一的政策使这些活动之间达到协调一致。这种职能最终负责培育核心技术，保证不会由于训练有素的机械师、销售人员和设计人员的缺乏而产生瓶颈制约现象。效益计划、薪资谈判以及培训等活动的功能和相关成本通常是分布于企业的各部门，而很少做为独立的成本元素。这种现象是非常有启发性，正如克莱斯勒在估计它的第二大成本项目，发现竟然是职工的医疗保险时一样。

活动成本分摊。这一步似乎很简单，但如果会计系统不是以战略相关的活动为基础组织起来的话，这一步就变很复杂。主要的障碍就是依据所估计的劳务成本分配间接管理费用的习惯做法，这些管理费用包括从安全保卫到质量保证所有活动费用的总和。当直接劳务成本构成成本中最大组成部分时，这种方法可能很有效，但对于大多数厂商来说，直接劳务成本不会超过生产成本的5%，当一项重大活动是由几个业务部门共同执行时，又会遇到其他方面的问题。对于战略分析来说，模糊的正确要比精确的错误好，所以必须进行大量的判别以克服会计系统带来的呆板性。

成本的竞争性比较

当执行所有活动的累积成本低于竞争对手的总成本时，企业就取得了成本优势。确定相对成本位置的第一步就是要识别竞争对手的价值链。如果能把成本与资本分配到每一种活动上是最理想的。实际上，做到这一步十分困难，因为企业手中并没有竞争对手价值活动的直接信息。有些成本能够依据公共信息或与供应商和分销商交流的信息进行估计，而有的数据可以通过对工程和相似的技术进行逆推而取得。比如，确定竞争对手销售部门的规模与费用一般来说是可以做到的。可以对一些基于正确数据的预测进行进一步分析判断。

有多种理由能够说明产生相对成本地位的差别的原因，其中最重要的就是要弄清竞争对手如何构造自己的价值链，施乐公司曾在小型复印机市场上处于严重的成本劣势。由于施乐公司是完全一体化的厂商，该公司包揽了专门设计的零配件的生产到利用自己的直销和服务部门为顾客提供服务的所有工作。而相反，萨文(Savin)公司只是一个利用标准的、现成的常备零部件进行装配的厂商，这种零配件非常经济节约，萨文还通过特

许经销商为顾客提供服务与分销。萨文复印机特别设计成能迅速更换零件，这些换下来的零件可扔掉，也可将之修理继续使用。这就意味着不需要熟练且费用高昂的修理技术。

成本差异的驱动因素。即使一个企业具有与竞争对手相同的价值链结构，也可能会因为优势源泉的地位不同而使企业在执行每项活动时有不同的优劣势。这些优势的源泉是竞争者之间的成本差异的结构性决定因素。波特提出的主要驱动因素是指规模经济，来自规模的增加所产生的效率，以及使固定成本分摊于更多的产品而产生的效益。加工能力的提高很少需要资本投资和销售人员数量相应的增加，规模大还会带来数量折扣与分工的潜力。但并不是所有活动都需要规模，有时作业规模的扩大会带来负面影响。职业性服务组织经常发现规模超过其管理能力时的消极作用。有些生产性厂商认为，工厂中雇员数量最多不应超过400人，否则，工作联系与控制会变得很松散。

学习是仅次于规模经济的成本驱动因素，学习是实践的结果，是智慧锤炼，是通过反复的行动而形成的熟练性。而生产设备性能的提高一般来说是工作人员在不断克服瓶颈制约的过程与实验中学会特殊技巧的结果。通过学习而在成本方面所取得的改进是小的方面改进积累的结果，因而成本改进经常与活动数量的积累相联系。由于企业对商业秘密的保护，所以很难对两个或更多的竞争者之间的学习程度进行比较，后来者可以通过对产品进行拆卸分析，或者挖来关键技术人员，从领先的厂商学到许多东西。所有的竞争者都能从外部供应商的成本节约中受益。后来者可能更容易取得先进技术。

重要性稍差于学习的成本驱动因素当属价值链中的活动联系的范围。一项活动的成本可能取决于另一项活动。比如铸造，较高质量的投入会节约以后工序大量的机器运转时间，并生产出耗费更少的服务与保修成本的高质量最终产品。改进采购

和生产之间的合作能够减少存货成本。

其他主要的成本驱动因素包括:跨部门活动的成本分摊、纵向一体化的程度、生产能力利用率,以及由于地区优势或政府津贴而取得的低成本的能源、劳动或原材料。

要为一个观察到的成本差别找出其产生的所有理由几乎是不可能的,但对于战略目标来说,只需了解差别的方向也就足够了。这种看法与每项价值链活动的相对规模的理智判断联系起来就能对竞争者的成本地位获得整体印象。一旦完成了成本之间的基本的比较,价值链就会提供一个有用的框架,该框架主要用于指导寻找更多的信息,或者用于简单地鉴别企业日常所掌握的有关竞争对手的零碎的数据、传言与推测。

基准化

即使已发现了能力与成本方面的差别,也不能停止进行与竞争对手的比较。最优秀的厂商总是不断地探索学习竞争对手能够做得更好的活动。IBM 的企业文化中就渗透着这种精神,他们进行"追求最优"的分析,并具有一种被竞争对手赶超的紧迫感。各个层次的经理们都被要求达到世界上最强的竞争对手所能达到的水平,无论是质量保证、销售、软件方面还是研究开发方面。在计划制定过程中,起决定作用的总是那些竞争对手为何获得成功的问题。最关键的问题是"为什么我们不能做到那一点?"与"我们接下来要做些什么?"从而使 IBM 公司能够赶上或超越世界范围的竞争对手。这个过程是一个不断变化的过程,因为当出现新的模型或取得分销主动权时,最优秀的三、四家厂商在竞争中具体的地位会发生变化。在我们的意料之中,IBM 公司并不因自己处于领先地位而洋洋自得,他们对竞争对手的杰出表现给予很高的尊重。这使整个组织保持外部导向的状态,并为所有活动的持续进步提供了一个积极的动力。

在进行基准化工作时，不能忽略小型的竞争对手，因为他们中间往往存在着能够进行变化的具有激励作用的思想。依据佩尔森(Andrall Pearson)在担任百事公司总裁时所说的："我们战略成功的主要原因，是从市场中，通常是从较小的地区性或地方性竞争对手那里学到的战略思想。这些地区性或地方性竞争对手包括 Doritos、Tostitos 和 Sobritos 三家销售额只有 10 亿多美元的公司。百事崇尚自由……我们向皇冠公司学习……我们做的每一件事都受一个有前途的新想法所启发，尔后加以改进，从而战胜我们的竞争对手。"

竞争优势的综合评估

一家企业是以竞争对手为中心的还是以顾客为中心决定了经理们对他们所处竞争地位的理解方式并引发了一些中心问题：我们在哪些方面比竞争对手优秀？我们如何取得这些优势？这些优势能持续多久？只有回答了这些问题才能进行新战略的设计。

这两种观点的本质区别在于管理层在对竞争对手的资源、成本和竞争力进行逐项比较时是依据顾客对竞争方案间相对优势的判断，还是利用自己的判断(见图 6－10)。

虽然在一个企业中，一种观点会比另一种观点更占优势，但很少有企业会完全排除其中的一种观点。关键是，在经理们决定下一步该做什么的时候，哪一种能提供他们最了解的信息并能引起注意。这种选择经常是作为对整个产业中到处可见并广泛使用的信息的消极反应而出现的。选择是否正确取决于这两种主流观点的限制条件，如果不能拓宽视野，就会丧失洞察力。

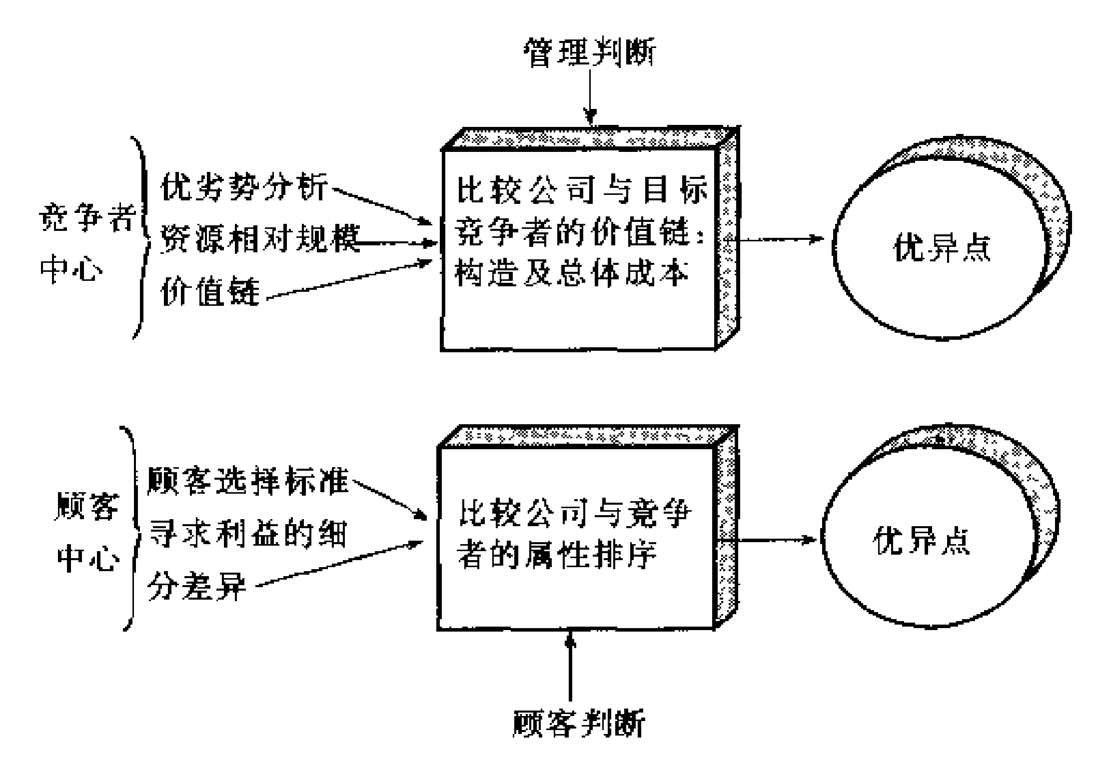


图 6－10　竞争者比较

以竞争对手为中心的方法的风险。当市场需求可预测，竞争格局集中且稳定，并且有影响的竞争者很少时，应该强调竞争对手。但在这种环境中，仅仅以竞争对手为中心也有缺陷。过分偏重相对成本及内部活动可能会模糊由卖方、分销商和买方链条之间的创造性联系产生的差别化。这种以竞争对手为中心的方法可能还会使注意力偏离了市场结构或顾客需求的变化，这种变化可改变对产品属性重要程度的认知或引入新的属性。

在器具行业，美国厂商强调的是坚固、耐用和产品的寿命。到了 1980 年，新进入的日本厂商通过强调其标准化机器的价格、交货期以及适应能力使其产品更有前途。他们能够在 7 个月内交货，而美国的厂商需要 18 个月。日本人有效地改变了顾客使用的评价标准。

以竞争对手为导向的方法有时会导致过高估计对手能力，会未经检验地假设自己的营销工作正确。当经理们开始羡慕竞

争对手所作所为时，可能会试着模仿。但随后他们所得到只有失败，因为他们没能完全理解应如何执行战略。未经思考的模仿会减少创新性战略试验发生的可能性，而这种创新战略可能会改变竞争基础。这是很不幸的，因为以新型服务、新的分销系统或新生产方式来改变竞争格局的战略是获取持续性优势的最安全的方法。

如果采取以竞争对手为中心的方法时，产生了一种威胁的心态以及对军事比喻的痴迷，过分专注于竞争对手甚至是不健康的。市场很少处于零和博弈状态——在这种状态下，一个竞争者的胜利是以另一个竞争者的失败为代价的。相反，在许多市场中，即使竞争十分激烈，也可能会出现互惠互利的情况。诸如个人电脑市场上 IBM 这样可靠的竞争对手，可能会通过使个人电脑成为一种重要的业务工具而增加产品需求量。竞争者可能要共同分担新产品或技术的市场开发成本，而由于教育、服务和技术改进的普遍需要使开发成本变得非常昂贵时，成本的分担变得尤其重要。RCA 公司接受竞争对手制造彩色电视机，以便在市场开发中获得帮助。他们宁可在一个较大市场中获取较小的市场占有率，也不愿在一个较小市场中获取较大的市场占有率。当市场成熟时，“优秀”的竞争者能通过强调质量、设计和服务这些属性来提高整个产业结构水平，而这些改进也有助于降低顾客的价格敏感度并减少降价现象。假如强调通过以销售部门为“突击队”，利用营销“武器”和“价格”来击退“敌人”，不惜一切代价提高市场占有率，那么就会丧失以上所有利益。

以顾客为导向的方法的风险。在一个流动性障碍不断变化、竞争对手数量众多、最终用户市场高度细分的动态市场中，应该将主要的精力放在顾客身上。但不幸的是，大多数以顾客为导向的指标与企业实际活动相距甚远。而价值链中的活动如何影响与顾客密切相关的属性却并不很明显。因更快的交货速

度而获取的优质服务的声誉可能是加工工序、技术方案、运输方案等变革的结果。这些关系无法在以顾客为导向的标准中体现出来。这些指标的有效性总是令人怀疑的,特别是在制定复杂决策的单位中选择过程很模糊的时候。

正如以竞争手为导向的企业可能会对变化中的顾客需求一无所知一样,以顾客为中心的企业可能会对竞争对手关注过少(直到太晚了为止)。甚至宝洁这样的大型公司也犯过类似的目光短浅的错误,1984 年,当宝洁公司向市场投放糖衣阿斯匹林时,市场中已开始充满了非阿斯匹林新止痛药。

总结:关于市场驱动评估

曾经当过保时捷公司总裁的彼得·舒茨,提出过一个重要警告:"上帝总是帮助那些相信外部意见的公司。"他的意思是指对外部的观察与数据无论如何依赖也不过分。但是,很少有公司能在观察竞争对手以及倾听顾客意见的工作方面做到完整充分。更糟糕的是,他们可能还认为自己已经或者正在认真倾听顾客的意见,而实际上几乎完全依据过去的假设行动。即使像 IBM 和宝洁这样处于明显优势地位的公司也会犯类似的目光短浅的错误。

这一章中针对在竞争优势上所犯的目光短浅的错误提出了一个解决办法。能够支持企业具有竞争优势的证据必须符合以下几方面的要求。

1. 阐明优势的来源,以及优势显示的是优异顾客价值或最低让渡成本,还是优秀的业绩表现。
2. 反映了以顾客为导向和以竞争对手为中心这两种方法之间的平衡,减小偏向一方及简单化的风险。过多依赖于一种方法而忽略另一种方法是因为过分依赖容易取得的信息。

3. 能够产生可靠的结果，而不是仅仅依据先入之见或者行业惯例。有关数据与信息的假设经常被用于解释新进入者改变竞争格局的能力，而实际上这些新进入者是以广泛的可利用信息为行动依据。

最后一点告诉我们对成功因素和关于新的细分市场的出现或者有关顾客需求变化的深刻理解，本身就使第一步行动在利用信息方面取得了优势。



第四篇

选择竞争领域及优势

第7章

竞争方式决策

赛马不一定要把赌注押在快马上，战斗的胜利也不一定属于强者，这是一种下赌注的方法。

——达蒙·伦扬

麦德·海特说："假如你像我一样了解时间，你就不会说浪费时间。"

——刘易斯·卡洛尔，《爱丽斯漫游奇境》

市场领导者利用在竞争市场中的优势所取得的收获是最大市场占有率和优异的盈利能力。但应如何取得并保持这种领先地位呢？最一般的方法就是通过差别化（通过优秀的质量和服务、与顾客更紧密的关系、更快的反应速度）和低成本取得领导地位。但无论强调哪种方法，如果没有优异顾客价值，一切努力都将白费。

即使在取得领导地位之后，也不允许有任何自满。任何支配地位都不可能无限

持续下去。每一家在差别化方面取得成功的企业总是成为新的竞争对手的榜样。有些竞争对手会努力通过提供达到与领先者占优势的产品相当的产品性能和使用更先进生产工艺来赶上他们，而有的企业则模仿日本汽车厂商对付通用、福特、克莱斯勒公司的方法来努力超越领先者。

不管是领先者，还是渴望赶上或战胜领先者的跟随者，都面临同样的战略问题：我们企业的未来位置是什么，我们如何才能到达那个位置？答案在于要有健全的计划程序，该程序确定了进行变革的需要，制定了有意义的选择方案，并使管理层在企业的最优定位问题上达成一致意见。

竞争战略

企业取得竞争优势所采取的方法成功与否，取决于对总体战略、主题定位和辅助职能深思熟虑的决策(见图 7－1)。对总体战略推进和整体主题定位决策的最终结果必须为辅助性计划确定明确的指导方针，这些辅助性计划用于安排并指导企业的日常业务活动。

第一点，也是最重要的一步，就是必须把自身与竞争对手区别开来。要想取得成功，就必须确定并促使自己成为目标顾客所重视的属性的最优秀的供给者。比如，梅塔格公司以其洗衣设备耐用而著称；而美洲豹公司则以其尖端的设计和优越的质量闻名于豪华汽车市场；而如果你的信件第二天就想送达，马上就会想到联邦捷运。这些领导地位是通过多年努力得来的，他们现在的成功是因为他们向顾客提供了合理的购买理由。对这种顾客忠诚的产品必须认真加以估计。过高的加价，会吓跑顾客，顾客知道自己无法购买最好的商品来满足自己的需要而只

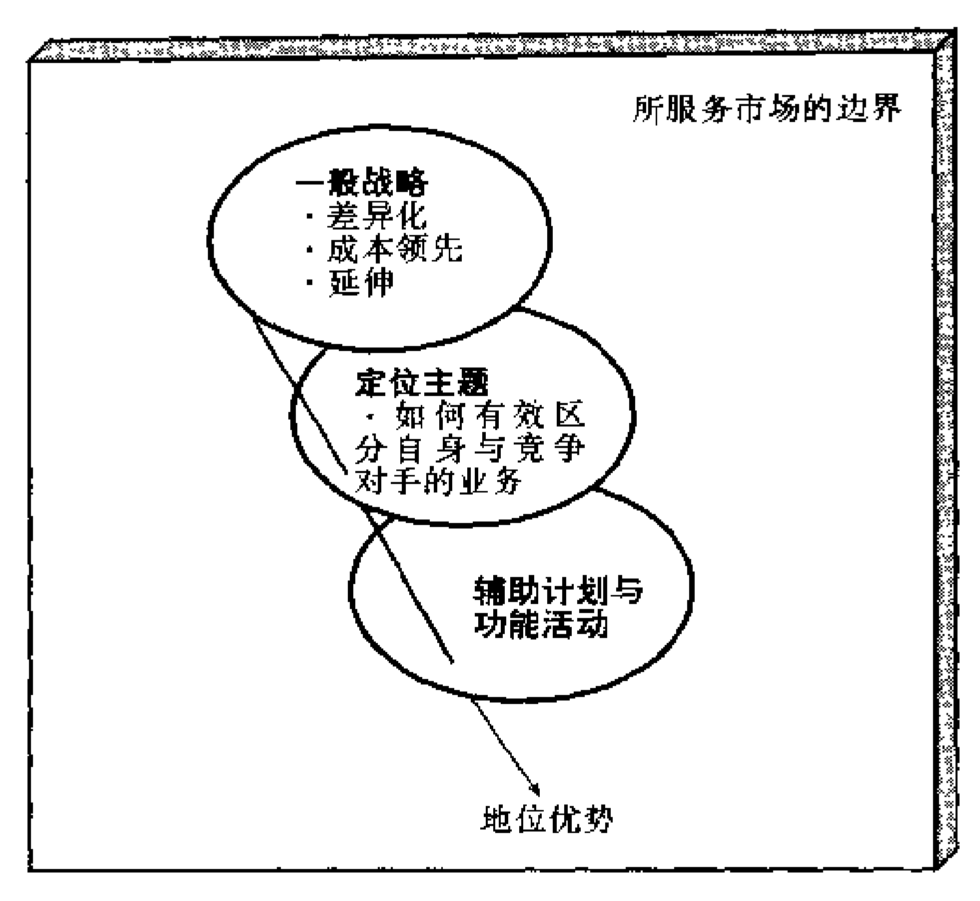


图7-1　竞争战略描述

好忍痛割爱；加价太少，所得到的收入不足以补偿建立进入壁垒所耗费的投入。

总体战略

在许多企业中，经常存在着是选择能产生优异顾客价值的差别化还选择低让渡成本的差别化这种内部战略争论。这两种选择被认为是互相排斥的。主要的理论依据就是更高质量通常需要使用更昂贵的零配件、标准化更少的生产工序、额外服务人员、更多的存货和更先进的制度。在提高价值的同时也提高了成本，而与最低让渡成本的管理目标不相容。进一步说，两种总体战略需要不同的技术和资源，并要求不同的组织安排、制度和控制。厂商想利用同一个组织来同时生产低价品和高价品以及

提供全方位服务的产品的作法必定要失败的。

获取高额利润。虽然战略形式变化多端，但仔细研究表明，其实只有两种具有代表性的形式。像家乐氏(Kellogg)这样的领先厂商总是提出特别棘手的问题。尽管谷类食物市场发展前景不是很乐观，家乐氏公司在1982年到1988年之间的市场占有率却提高了5%，普通股回报率平均高达36%，同时稳固了他们的领先地位。为实现这些业绩，他们为注重健康的成年顾客开发了许多新产品，他们的新产品比任何一家同类公司都多(1987年就达47种)，花费巨额广告投入来建立品牌形象(1988年达8.65亿美元)，同样也对工厂和设备进行了巨额投资(包括已建立的最昂贵的食品加工厂)。成本的效益使毛利率从41%提高到49%。同时，新建的高度自动化的工厂有助于家乐氏公司提高产品质量，该工厂的产品稳定性比其他较老的工厂高20%～25%。

许多像家乐氏这样的公司在降低成本的同时利用优异顾客价值获取了额外利润。越来越多的实践证据表明这两种战略目标可以同时实现。其中一个理由就是产品质量能间接降低成本。更高的质量带来更高的市场占有率，而高市场占有率通过经验的影响和规模经济降低了总成本。质量也可能对成本产生直接影响。关于"质量免费"的口号是有足够的证据支持的，提高质量的成本不仅被低废品率所抵消，还被更低的赔偿与现场维修成本以及更高的顾客满意度所抵消。

范围的选择。确定总体战略的另一个主要因素是市场覆盖率的选择。有三种可能：

- 广泛的市场覆盖，对所有细分市场采取统一的战略。产品和计划的设计是以获取尽可能大的市场覆盖率为目标。
- 广泛的市场覆盖，对每个细分市场专门设计战略与计划。

不同细分市场的战略差别程度取决于不同细分市场的差别大小。在极端情况下，一个时装零售商可能一方面经销高档产品，另一方面又经销低价产品以满足低收入水平消费者需要。为了强调不同类产品的市场差别，这两种产品都有自己品牌和销售区域。

- 集中于一个市场内的单个或一组细分市场，而放弃其他细分市场。当市场覆盖范围广的竞争对手无法顾及该市场，或者在该细分市场的投入不如其他细分市场时，集中精力满足某一具体细分市场顾客的需要与要求会达到最佳效果。

通过将竞争战略的三个方面（顾客价值、成本、市场覆盖范围）进行不同的排列，可以产生多种多样的总体战略（见图7－2）。这三个方面不是独立的，而是以复杂的方式互相影响、互相作用。但有一条规则很少有例外，即不可能满足所有人的所有需要。所以即使选择占领所有细分市场，还要同时兼顾成本与顾客价值，该企业也必须采取与家乐氏公司同样的方法，就是以每一细分市场的具体信息为基础向各个细分市场提供独特的产品。

虽然获取战略优势的方法多种多样，但并不是所有的方法都可行。如果一个企业至少在一个细分市场上，至少在一个方面不能达到平均水平，那么该企业就处于非常危险的境地。除非有特殊关系、特许权或贸易壁垒的保护，否则该企业就很难在市场竞争中生存。

确定定位主题

企业在确定是追求优异顾客价值还是最低让渡成本之前，必须先把自己同竞争对手区别开来，否则，顾客就没有购买该企业产品的理由，就会转而购买功能适当的最低价格产品，或者愿意支付额外价格来获取更好的产品。

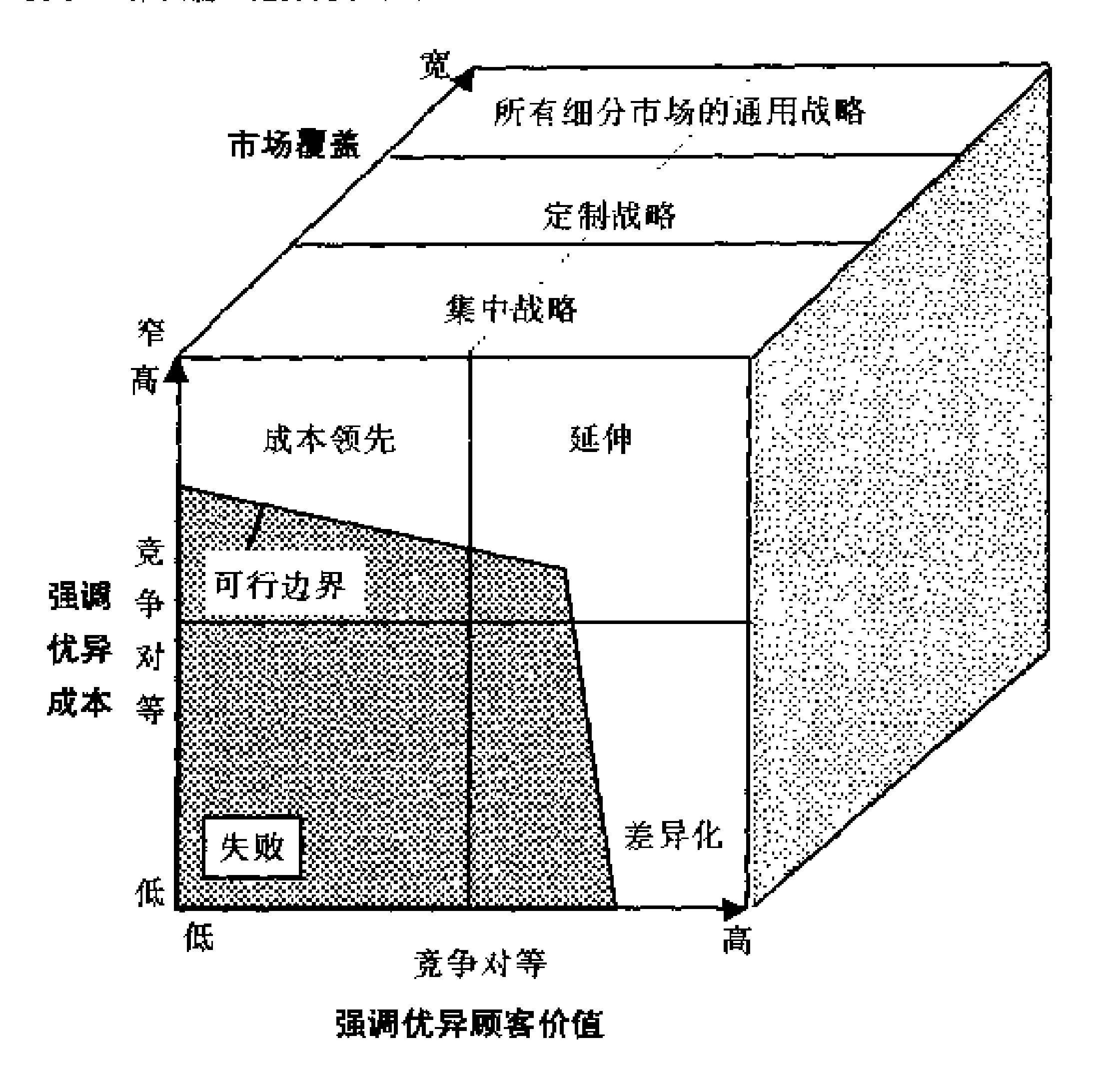


图7-2 一般竞争战略

主题定位的目的就是将总体战略选择的一般性转化为对顾客有意义的独特性。最容易的定位方法就是与竞争对手进行直接比较。萨文公司在进入低价复印机市场时就采取这种方法定位，该公司宣称其产品除了便宜之外，与施乐等其他竞争对手的产品没有什么差别。而采取同样的方法，艾维斯公司提出的定位主题使顾客对其产生了信心。艾维斯公司提出的主题是："我们现在只是租车业中的老二，所以我们该怎么办？我们只有更加努力。"企业还可能采取以下的定位主题：

• 针对某一属性、特色或利益来定位。宝马汽车"以跑得最

远的驾驶机器"而著名，因为该汽车具有优越的操纵与驾驶性能。这个主题对较年轻的顾客很有吸引力，并使其与梅塞德斯－奔驰汽车区别开来。两个公司的汽车都是高级德国汽车，而梅塞德斯公司早已取得了领先位置，并已在顾客心目中建立了"卓越的发动机性能"的印象。

- 针对特殊用途或问题的定位。皮特尼·鲍斯公司由于能解决困难的邮件处理问题从而取得稳固地位。达美乐比萨通过强调30分钟交货从而占领了送货上门的市场。
- 针对特殊顾客的定位。这种定位经常与针对属性、利益与问题解决和定位联合起来使用以满足不同的细分市场的需求。

渐渐地，每个企业都必须重新评估使其在市场上确定了地位的定位主题。进行此项活动的起因可能是企业认识到现在的地位在市场竞争压力之下慢慢受到侵蚀，或者现在的定位不再对顾客有意义，或业绩不是很令人满意。下一代的战略发展中寻找新的定位主题包括以下四个步骤：

第一步：确定可供选择的定位主题。

第二步：依据以下四个标准筛选选择方案。

1. 是否对顾客有意义。
2. 在厂商的竞争能力及其所能取得的顾客支持的条件限制下，是否可行。
3. 与竞争对手相比，是否比其优越或者与其不同，并且是否难以被竞争对手赶上或超过。
4. 是否有助于实现长期业绩目标。

第三步：选择最符合标准，并最能激发组织内的热情与忠诚的位置。

第四步：设计达到所定位置所需活动的规划。比较规划的

成本与可能的利益，如加价和顾客忠诚。

虽然这个过程可能渗透于整个计划制定过程，但这个过程最好由企业中各部门的人员组成的任务小组来执行。这个工作不能委托给参谋人员或外部顾问，虽然他们可能会发挥重要的辅助作用。当定位过程与所有的职能部门密切相关时，就应在为什么需要实施转变、选择定位主题、需要每个职能部门如何辅助方向转变工作等问题上达成共识。这些问题是激发员工士气与克服执行过程不可避免的困难时必须解决的。

最近，一家大型食品配料生产厂家认识到市场上的主导地位受到威胁，就开始进行重新定位工作（见下面案例）。由于大多数大客户采取双重货源策略（同时向两家供应商订货，以确保供给），该公司害怕长此以往，两家的合同数额将逐步接近，最终使其目前的52%市场份额下降到与目前持有38%市场份额排名第2位的供应商相一致的地步。这种现象在制造设施有高固定成本及增长缓慢的市场上是非常严重的问题。更糟糕的是，该市场上竞争已进入白热化状态，现有或潜在的差别化优势很少，而市场上每种可能优势都很小。像新闻纸和电动机这样的大型标准化原材料市场就处于这种状态。在这样的市场上要取得竞争的胜利就需要具备稳定的客户关系，并在服务质量和成本方面取得领先地位。

打破僵局

卡鲁梅(Calumet)公司为连锁店（它们以卡鲁梅的商标销售商品）和食品制造商（它们将卡鲁梅公司的产品作为产成品的原材料）供应食品配料。到1988年，该公司在其所服务的市场上通过兼并拥有长期供货合同的地区性竞争对手，获得52%的市场占有率。而拥有38%市场占有率的第二大竞争者，选择了向其他产品发展的多样化战略。

在这些年中，管理层的注意力集中于整合兼并问题，这就分散了他们对现有经营的管理。精力分散的代价开始体现在与客户关系密切程度的明显下降，并威胁着到期合同的重新续约。这只不过是公司开始变得以自我为中心或内部导向的一个标志：

- 销售部门过分强调维持销售量，很少或几乎没有强调盈利能力与营销计划创新。
- 管理层对他们在顾客眼中所具有的优势不满意。
- 令人惊讶的是，他们几乎不知道任何有关其主要竞争对手的生产能力、成本结构和战略意图方面的信息。
- 质量仅仅被当做产品物理性质方面的质量，而不包括顾客所重视的属性的良好表现。

为了确定这些问题的严重程度，他们对销售额占公司总销售额55%的17个客户进行调查，目的是要了解公司在这些顾客心目中的形象，并从中获得更好为顾客服务的思路。

有一方面的调查结果非常令人满意。客户一致认为公司在交货的可靠性、价格、产品质量、销售代理和交货灵活性这五个关键特性上做得非常好。但一个严重的问题就是客户不认为这两家供应商有什么区别。

对卡鲁梅与竞争对手之间进行评价的客户数量：

属性	差	较差	相同	较好	好
1、交货可靠性	0	0	17	0	0
2、价格	0	1	13	1	0
3、产品质量	1	0	15	0	0
4、销售代理	0	0	14	0	1
5、交货灵活性	0	0	14	1	1

评价定位主题的选择方案。公司迅速组成一个内部特殊任务部门，以便找出能够在顾客心目中重新确立一个有利地位的方法，这种有利地位有助于公司取得相对于强大竞争对手的优

势。该部门的任务是把22个可能的定位主题缩小为6个最优的候选方案。每个候选方案都要经过部门中每个成员的认真讨论,利用筛选标准集中进行评价。结果(归纳在下表中,每一个主题都以A、B、C三个等级来评分)交给高级经理人员以备决策之用。由于特殊任务部门已随时向他们汇报了进展情况,所以他们对结果也不觉得有什么意外。现在他们必须做出决定,是否采纳特殊任务部门提交的定位主题。下面就是他们的决策情况。

筛选定位主题选择方案的标准

定位主题	对顾客有意义	可行性	竞争优势
1、提供优秀的送货服务	A/B	A	B
2、作为有效管理顾客需求的伙伴	A	A	A
3、帮助顾客做的更出色	A	B	B
4、成为帮助顾客解决产品与技术问题的专家	B	B	B
5、提供最可靠的供给	B	B	C

在管理层同意采取成为顾客伙伴的主题之前,他们寻求外部的承认(征求几个客户的意见),并要求制订出详细的执行方案。这个主题最大的优势就是竞争对手无法迅速做出反应,也无法采取措施使该优势消失。另一个好处是能使整个组织鼓起士气。该公司正执行一个完整的重新定位方案,成功与否还有待于大批量订单的出现来验证。

辅助性方案与活动

并没有既快又简单的办法来设计支持定位主题的战略计划。最终获胜的计划都包括着大胆和行动,这些行动需要花费

很长时间才能产生效果，并且必须不断更新以确保能够不断为顾客提供重要价值。由于这些计划需要整个组织成员的认真参与(确保对计划中大量细节予以足够的重视以便整个计划的执行)，所以这些计划方案很难被竞争对手完全掌握和模仿。正如斯堪的纳维亚航空公司的简·卡尔松谈到的那样，良好的服务建立在一贯的真诚之上，而业务代理商、机构服务人员、餐旅服务人员、飞行员以及其他必须天天与旅客打交道的人员都必须做到这一点。

为了弄清主题如何影响战略中所有因素的设计，我们对两家通过优异顾客价值来追求差别化的商业航空公司进行比较。其中一家公司强调的主题是吸引追求旅行过程舒适的长途旅行常客。而另一家公司追求在工作的每一方面、服务特色和对顾客的奖励等方面的及时可靠(见表7-1)。只要这两个公司继续实行他们所选择的方案的方方面面并保持主题的清晰性，他们都会取得成功。正确的主题可以激励企业并对经营中的困难提出理性思考。强调及时性和可靠性的航空公司，为与对手相抗衡，面临着要求提供超出必要水平的配置和服务的压力。尽管乘客会喜欢座位空间大一些，但很可能他们不愿为此而增加花费，所以空间大不一定能决定乘客下次的乘机选择。

表7-1 为一家商业航空公司确定定位主题

职能要素	主题选择方案	
	旅途过程的舒适	准时可靠
机　　型	• 专门设计以满足特定航线顾客的需要	• 保持最低水平
机舱构造	• 最优的伸腿空间 • 更多的机舱空间 • 两座位并排	• 竞争者的平均水平

空中服务	• 最先进的座椅设计 • 优质的饭菜 • 服务人员与乘客人数的最优比例 • 服务人员的严格训练与挑选	• 竞争者的平均水平 • 尽可能寻求标准化
地面服务	• 在所有终点站提供休息室	• 尽可能提供热忱的终点站服务 • 提供优质行李处理服务
时间表	• 追求运营效率最大化	• 时间安排尽可能考虑安全因素 • 给机场方面附加费，以保证起飞的优先权
维护	• 竞争者的平均水平	• 在预防维修方面居同行业领先 • 严格的标准 • 与设备供应商保持密切联系
广告信息	• 旅途中的充分休息保证你到达后马上可以投入工作	• 我们将保证你准时开会
对乘客的奖励	• 提供升级服务	• 如飞机误点，退回部分机票款
员工报酬制度	• 以年度顾客服务调查为基础发放奖金	• 以准时到达的结果为基础发奖金

提高顾客价值的战略

从 Amex 在旅行相关服务、Perdue 公司在优质鸡肉、通用电

气公司在医疗诊断系统、联邦快递公司在短途快件服务方面所采取的成功的差别化战略中，我们可以总结出定位主题三个可能的努力方向：

更好——提供上乘的质量与服务。

更快——能够比竞争对手更快地感觉到顾客需要的变化并设法加以满足。

更近——发展与渠道成员和顾客间的牢固的接触、联系，甚至伙伴关系。

在这里，我们的兴趣在于从这些成功的主题中收集经验，以便能被更广泛地应用。由于通过拉近与顾客的距离来提供顾客价值的成功离不开分销渠道的作用，所以我们将在深入探讨渠道问题的第 9 章来论述取得优势的这种途径。

优异质量与服务

提高质量被认为是创造顾客价值的最安全途径。在质量方面普遍处于领先水平的欧洲和日本厂商早就认识到了这一点。日本人特别崇尚设计的经济与使用的舒适，他们创造性地把顾客所重视的形式与功能结合起来。在美国，除了少数几个厂商以外，大部分都在质量方面失去了领先地位，其余厂商正在努力赶上国外竞争者确定的功能可靠性及适用性方面的严格标准。这些落后者在经过口头承诺(那时，总裁声称质量优先的同时却削减研究开发预算并加速提高生产能力)和快速弥补这两个毫无成果的阶段后不断进步，在这两个阶段，如 70 年代，虽然到处都流行着重视质量的口号，却没有人因此而在新制度、标准和培训方面进行投资。那些幸存下来并继续领先的厂商必须牢牢记住以下 3 条永不过时的质量优势的原则：

1. 优异质量是可获利的。

2. 质量不仅仅是与标准一致，优异质量只有在达到或超过顾客需要时才能取得。

3. 优异质量是满足企业每一方面要求的全面质量管理制度的结果。

质量如何推动盈利能力的提高：来自 PIMS 数据库的证据支持了“质量是影响一个业务部门长期业绩的最重要的单个因素”的结论。这个研究中的质量指标是以顾客对产品质量的看法为标准，包括影响消费者决策的所有非价格属性(质量得分以公司在数据库中的百分位来表示)。质量得分位于前 1/3 的企业平均获利水平是质量得分后 1/3 的企业的 1～2 倍，而不论他们的相对市场占有率是多少(见 7－3)。

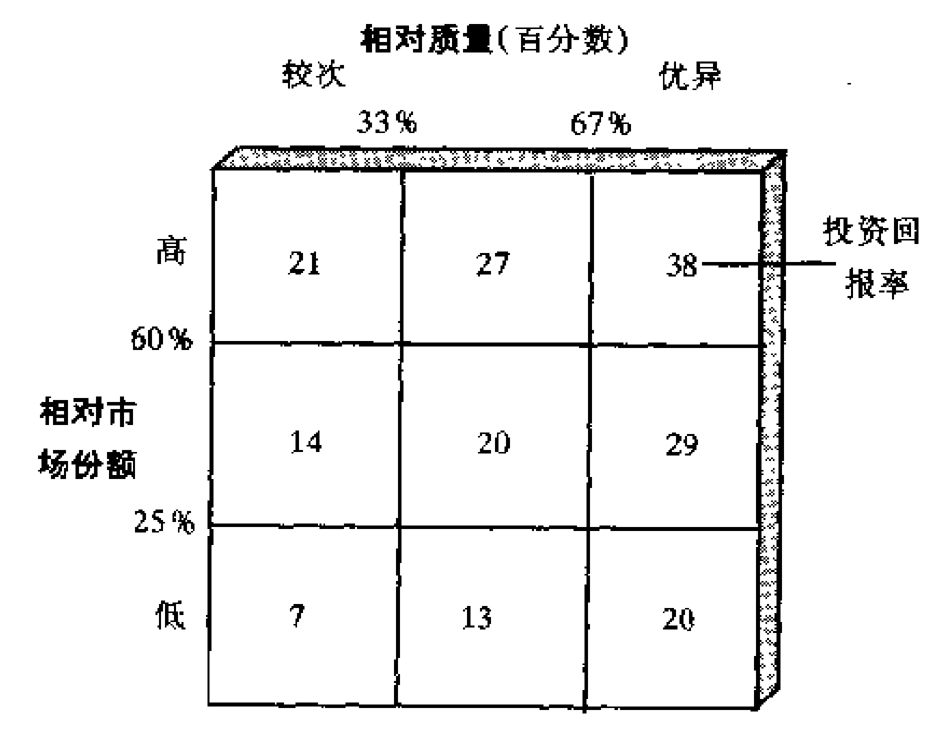


图 7－3　质量、市场占有率与投资回报

另外的针对 PIMS 数据库的研究在深入分析这些基本关系之后发现：(1)质量影响相对价格；(2)在质量保持不变时，市场占有率和价格之间的联系相对有限；(3)市场占有率影响相对直

接成本;(4)认知质量几乎对成本没什么影响。这些结果很重要又振奋人心,因为它们说明了在质量改进中,关键属性的性能提高所造成的成本增加可能被由废品与返修减少所引起的成本节约所抵消。顾客愿意为优异质量所支付的加价将直接到达底线。加价数额的大小是一个战略选择,可以要求顾客支付与竞争对手所要求的一样的数额,同时提供给顾客以优异价值。这些价值或者能够转化成市场占有率,或者有助于提高能降低营销成本的顾客忠诚度。市场营销中永远不变的真理是:保持现有的顾客要比从竞争对手手中抢一个顾客所费的代价少得多。

理解质量。由于错误地认为保证质量就是要求厂商或服务提供者遵循规定的标准,因而许多提高质量的努力也常常陷入误区。经常把检验人员都放在生产线的终点来检查错误,这是一个巨大的浪费,因为这样做仍然需要一般的工厂将生产预算的20%~25%用于发现并弥补这些错误。这还不包括现场修理的费用以及检查中遗漏的瑕疵品的替换费用。

符合标准只是质量指标三个要求之一,质量指标还要包括更重要的设计质量和适用性,适用性就是产品或服务符合顾客的需要。自从质量专家发现发生在生产线上的质量问题不会超过20%之后,设计质量逐渐引起人们的注意。80%的质量问题可以追溯到设计错误或采购政策失误。采购政策的失误主要在于过分重视价格,而非质量。

设计质量包括简洁的风格,设计的简洁也便于顾客使用和产品装配。"针对装配的简洁设计"有助于减少装配所需零配件的数量,从而降低库存费用,并缩短装配时间。而装配费用经常要占总制造成本的三分之二。IBM在打印机市场上的成功证明了节约装配成本的可能性。IBM公司首先向当时世界上成本最低的打印机制造商——爱普生(Epson)购买点阵式打印机。通过仔细分析配件并加以简洁化,IBM公司设计出零配件数量

减少了65%的质量更优的打印机，同时装配时间减少了90%。这次成功使得该公司在北美打印机市场上站稳了脚跟。

在从顾客的角度评价产品或服务质量即适用性之前必须先考虑以下几方面问题：

- 性能，当前的产品特征满足顾客期望的情况，如快餐的速度与等待时间，电视机画面的清晰度等。
- 特色，是否包含顾客所需的改进，如电视机上的自动调谐器这些能够增加产品性能的改进。
- 可靠性，反映了在特定时间内发生故障或失败的概率。
- 耐用性，衡量产品在报废之前所经历的使用时间。
- 服务能力，如速度、礼貌水平、服务人员的能力、修理的简易程度(必要时的修理)。这方面所包括的内容还可以扩展到抱怨处理与问题解决。
- 美观，包括产品的外观，给人的感觉、味道或者气味。
- 认知质量，当质量无法以事实来判断时，顾客就会依靠形象、广告和品牌来判断。

质量内容的多样性为通过产品或服务的差别化来提高顾客价值提供了多条途径，同时也丰富了战略的选择范围。因为几乎不可能在同一时间内做好所有的方面，所以必须对这些质量目标进行权衡：汽车厂商必须在速度及特殊性能与省油方面进行权衡；而纸巾厂商必须在软或硬之间选择，而不能两者兼顾。应以对目标顾客最重要的质量为基础作出选择，选择还必须符合作为企业基础的定位主题。

获得优异质量的计划

这里探讨的不是组织的变化，但是，如果经理不愿意对质量改进做出承诺，或虽然做出承诺，但不愿意以特殊的行动和资源

实现承诺，就无法对质量问题展开讨论；其次，如果没有职能部门的努力，质量也无法提高。首先必须认识到顾客满意是目标，而且应认识到企业中的每一个人与每项活动都是先行活动的顾客。每个人的目标必须确保其产出质量符合活动链条中下一个顾客的期望值。如果能够做到这一点，最终顾客的需要也就得到了满足。但这些全心投入并充满活力的部门如何将精力集中于与战略相关的变化呢？一种方法就是集中精力于关键成功因素，集中于对顾客价值影响较大的技术与资源。在质量改进方面所取得的进步必须加以衡量并给予有关人员奖励。中途(Midway)航空公司如何克服迫使公司进行重新定位的服务质量问题的故事说明了如何使两种方案的步骤较好结合的问题，见下面案例。

中途航空公司的重定位

中途航空公司起初通过提供票价折扣这单一服务来吸引价格敏感的顾客。这种战略在交通旺季，主要的航空公司没有实行票价打折时很成功，而当旅客人数下降，主要的航空公司也提供低价机票时，中途航空公司的乘客纷纷改乘其他公司飞机。该公司失去了竞争优势，或者要被收入高的公司合并，或者随着旅客人数的减少而遭受重大损失。

为了摆脱这两种不幸的命运，管理层决定把公司重新定位于为经常旅行的顾客服务。这一决定建立在一项重要研究的基础上。该研究结果表明，常规旅客对所有航空公司的服务都不满意。他们需要的是可靠、及时与舒适。可靠、准时的起飞与降落至关重要。

根据研究结果，该公司做了大量工作来提高服务质量：重新调整座位设置，提供运送行李的设施，对舱门区域进行重新设计，改善食品质量。所有人员都参与提高服务质量的工作。这

些设计方面的改进只是整个质量改进的一个标志,因为这些都还没涉及到最关键的准时起飞问题。

对质量的关键成功因素的管理。 在前面,我们把关键成功因素确定为优势的来源,存在于对地位优势提高影响最大的优越的技术与资源之中,在上面所举的例子中,中途航空公司一直有最优秀的准时离港记录。

一种被称为"鱼刺分析"的统计过程分析工具可用于分析关键成功因素。在这种分析方法中,先确定一种影响因素,如飞机推迟离港。接着把推迟的原因列在图 7—4 的"鱼刺"上。中途公司的员工能够很容易地给出延迟的可能原因。而实际原因,每个地方需每月统计一次。

延迟的原因中最常发生的就是乘客迟到。这些乘客不是因为联运方面的原因,他们只是因为没有注意准时到达检票口。检票人因而会单方面要求飞机推迟起飞,所以中途公司在没有遭受退票损失的同时,却遭受更大损失。中途航空公司因此制定了一个要求严格遵守时间的政策,这个政策受到大多数乘客的欢迎。延迟起飞的第二个原因是由装运行李的延误引起的,这可以通过更好的调度安排和增加行李拖车来解决。

中途公司的系统方案可归纳成四点,这些方法同时也同样适用于其他企业:(1)倾听顾客的要求,围绕着顾客的需要设计质量方案;(2)要求员工参与,并使他们完全了解方案;(3)认清不良表现的根本原因;(4)投入时间与资金,尽可能将这些问题之源缩小或者消灭掉。虽然对于中途公司来说做到这几方面主要需要的是技术,但也涉及了资源质量的提高。

要想使质量改进计划能够持续下去,最后一步至关重要。这一步就是要将业绩表现记录下来并加以监控,以便每个人都能看到是否在进步,并且应给予与质量提高有关的人员以奖励。对于中途航空公司来说,一个简单的说明准时起飞的航班的百

分位控制表就足够了。这些图表要由员工来填写，他们把回答这些图表当做学习机会。员工们也因公司航班准时离港率从1982年2月的65%提高到1983年末的95%而受到奖励。

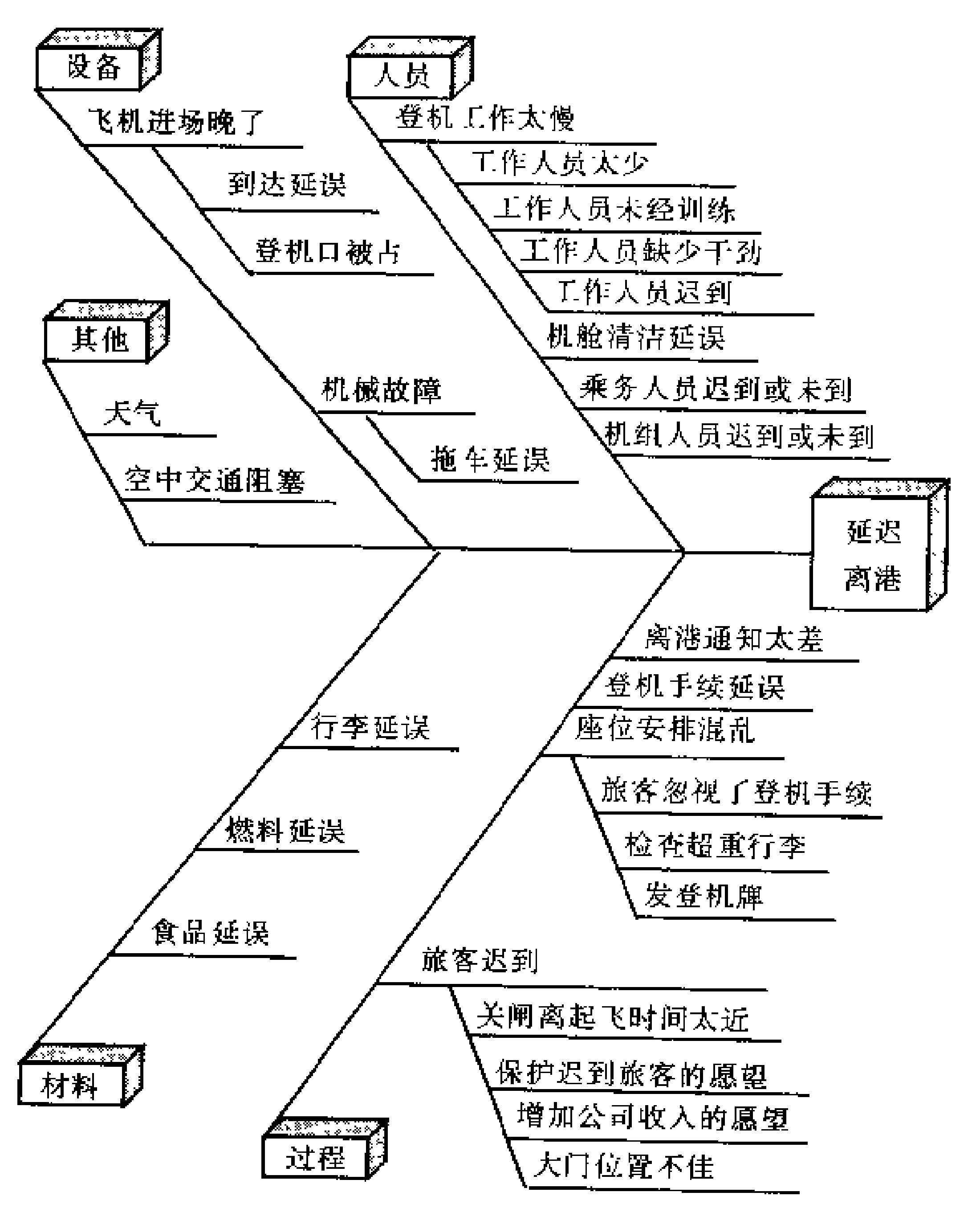


图7-4　飞机离港延误原因

快速反应

对于优异顾客价值来说，时间可能与质量同样重要。顾客变得越来越不耐烦了，他们不愿花时间等待厂商来满足他们的特殊需要或紧急需要。他们明白他们不必等待，他们知道有许多公司如联邦快递、丰田、利米特、威尔逊艺术、达美乐比萨以及贝纳通等反应都一样快，时间不会成为问题。很少有厂商会忽视，反应时间可能成为他们在市场取得竞争优势的第二个基本因素。

反应时间在服务中已经变得很重要，这就是“快餐”成功的关键因素。中途航空公司的重新崛起说明了准时起飞对顾客的重要性，以致其已成为服务质量涵义的一个部分。反应迅速在其他大多数市场只是一种隐性的顾客价值，经常由于成本过高而无法实现。在以时尚为导向的市场中，总有些顾客愿意以高价购买最流行的商品。可是大多数零售商都不能及时做出反应，因为传统的以 8 个月为周期的订单意味着如果零售商要想经营所有可能流行的产品，就必须订购大量高价的产品，而不得不在季末进行大幅度降价销售。相似地，像定做汽车或家俱这样按订单要求生产的产品市场上，虽然顾客无法忍受那么长的交货时间，但以前很少能找到其他办法来解决。现在快速反应系统可以解决这个问题，即时生产系统能够迅速满足顾客的需要。

即时生产系统的目标就是零库存及百分之百的质量。正如汽车、办公设备和电子产品厂商所做的那样，“即时”意味着刚好在客户的工厂需要时将零配件送到生产现场。最理想的状态就是使客户与供应商都不需要存货；而且供应商与客户之间的生产进度安排接近同步状态以致不需要任何缓冲存货。实际上，“即时”生产系统是质量计划(因为在顾客的生产处于连续不间断的情况下，只有质量完美的产品才能符合其需求)与快速反应

的后勤保障这两者的紧密结合，这种快速反应的后勤保障能对小额订单进行及时可靠的处理。

获得快速反应优势。取得反应迅速优势的办法看起来很简单：只生产顾客购买的商品，迅速处理订单或迅速对新的顾客要求做出反应。这种处理方法包括以下四个方面：

- *市场定位主题*。通过该主题将快速反应战略和其他战略因素统一起来。反应通常针对产品品种的变化而做出。比如，Stouffer's公司提供不断翻新的各种速冻食品，正是由于高质量、满足当代顾客各种需求的整体定位主题导致了这种迅速引入和撤换的结果。
- *市场信息的快速反馈*。该反馈能准确跟踪顾客要求的变化，并将顾客需要的每一种变化转化为即时生产指令（必要时，需转换为新特色、新变化和新风格的设计并迅速投入生产）。即时生产系统利用先进的通讯技术将客户的计算机与供应商的计算机联网，从而能够依据存货的变化实现即时订购。但仅有电子联系是不够的，还需要销售部门提供快速反馈信息，并能够依据这些信息行动。
- *生产弹性*。足够的生产弹性可以满足迅速变化的顾客需要和小批量订单需要，从而能够在特定的产品范围内进行频繁生产。这就需要对工厂布局、时间安排和工人的自主性进行调整。
- *压缩订单传递程序*。订单处理需要许多步骤：订单整理、传送至生产部门、将订单传给存货部门、准备书面材料、安排交货。每一步可能都能迅速完成，但这么多步骤合在一起所需时间就很长了，从而缺乏竞争力。解决的办法是建立销售人员与生产安排的直接联系。但这种做法的前提条件是工厂的生产设施有足够的弹性来处理小批量订单。

阿特拉斯(Atlas)门窗公司的战略实现了以上四个方面的综合应用。该厂商生产各种宽度和长度及各种材料的工业用门。产品多样化意味着大部分产品需要依据订单制作。大部分厂商要四个月才能交货,而阿特拉斯公司的交货时间只是正常时间的四分之一。最明显的差异就是订单开头的处理、工程设计、定价以及时间安排方面的区别。通过将全部过程自动化,阿特拉斯公司能够在95%的情况下与客户在电话交谈中完成产品定价并确定交货安排。而竞争对手可能要花一周的时间来估计价格与交货安排。产品在一家能进行即时生产的工厂生产,该工厂准备了额外的工具和机器以减少转换时间,并使用一调度系统以保证所有零配件在同一时间内完工。后勤工作也是即时生产系统的重要组成部分,它能保证将成品送到组装地点。当有些零配件的运输出现失误时,会浪费掉很多时间,并可能使整个计划推迟。通过尽可能减少这种不良现象的发生并提供最快交货速度,阿特拉斯公司终于赢得了顾客。仅仅进入该行业10年,阿特拉斯就已成为全国最大的供应商,其20%的税前利润是整个行业平均水平的5倍。尽管该公司取得了如此辉煌的成功,其竞争对手并未做出积极反应,可能是因为他们没能认识到时间价值是竞争优势的一个源泉。

提高反应速度的方案

快速反应战略首先应用于由于新特色、设计和改进不断出现,产品生命周期不断缩短,从而使顾客价值及要求不断变化的市场。许多市场的变化节奏不断加快,部分是因为像阿特拉斯这样的新竞争者通过利用新的优势,把曾经使市场处于稳定状态的旧竞争规则打破。将一个企业转变成具有"及时竞争"能力的成功方案需包括以下5个互相作用的主要方面:

1. *设定雄心勃勃的改进目标。*渐进式改进不会在反应速

度方面带来真正的突破。要求组织中的所有成员一起对他们所做的每一件事情进行反思，这种做法通常只能简单地向下传达目标，而这种选择改进目标是现有的方法所根本不能达到的。正因为如此，惠普公司执行总裁约翰·杨宣布整个公司中的无利润时间，即从产品开发到盈利的间隔时间必须缩短一半。

2. *寻找反应迟缓的根源*。速度加快并不意味着事情会做得更快。真正的进步应该能消灭或减缓延误现象。通用电器公司希望通过将断路器合同从接受订单到交货所经历的时间从三周缩短为三天，从而消灭延误现象。分析表明这个目标是合理的，分析中发现了延误的三个主要根源：首先，销售人员从签订合同到把合同交给工厂所经历的时间过长。接着，工程师要花一周的时间设计顾客定做的产品样式。设计完了以后还必须做出生产决策，决定由六个工厂中的哪一个工厂来生产。而在工厂中，监督人员与质检员对加工的每一工序进行检查，这样，又造成了进一步的延误。

3. *对组织结构与决策程序的再思考*。把速度放在第一位的新的组织机构有几个共同特征。首先是在生产性组织中，要大量减少某种产品生产前的审批程序，或者在银行中要简化贷款申请的审批手续。据估计，从签定合同到交货所跨越的时间中，用于生产的时间大约只占5%～10%，而其余的时间全部是行政处理时间，减少审批步骤最快的办法就是减少组织层次。这就是为什么通用电器公司要去掉他们断路器生产中所有生产线上的监督人员与质检员，要把工人与工厂经理之间的层次从三个削减为一个的原因。

4. *考虑生产能力的产品设计*。产品设计过于复杂也是造成延误的主要原因之一，这样的设计往往使用独特的且不常使用的零配件和无法互相协调的生产线，从而在一定时间内的产品模型只能满足特定的顾客要求。通用电器公司设计了一套新

的断路器产品系列，该产品和系列使用的是1,275种通用的零件，而不是28,000种特殊的零件，该公司还能够向顾客提供40,000种不同尺寸与外观的产品。

5. 对信息技术进行投资。先进的计算机和通讯设施通过计算机辅助生产与设计系统以及机电一体化系统可以实现从签定订单到交货整个过程的自动化。在有些系统中，销售人员可以将产品的详细说明和顾客合同上的数据直接输入计算机，该计算机将自动向工厂发出生产指令。

生产、销售与服务的快速处理需要把注意力从成本节约转向时间节约，有趣的是，这样做也许还是节约成本的最佳途径。如果在特定时间内削减一种职能（如核算）的成本，可能会引起该职能部门出现人员短缺现象，以致整个组织中的所有职能部门的活动都受到一定影响，结果这种延误现象使组织付出的代价要大得多。而相反，在提高运行速度上多花费一点，将有助于减少延误现象的发生并鼓起员工士气，从而进一步提高组织的生产能力。

只有避免短期的间断与失误现象，"时间竞争"才能发挥出长期效益。而且，运转周期时间的缩减将使传统的舒适、迟缓以及其他由闲散带来的现象消失，从而减少了延误现象的产生。新工序模拟、试验测试以及资源和信息的缓冲准备可以使延误造成的损失最小。

执行中的误区

通过提供优越的顾客价值来实现差别化的战略，可能会由于以下几方面的原因导致失败：

1. 无意义的差别化。当优越性对于顾客毫无意义时，差别化也就没有什么意义了。这时，顾客既不能在功能提高也不能

在成本降低中获得任何好处。当差别的价值不明显或无法计量时，问题就更严重了。相当多的软件在编制时需要用大量内存，这些特征可能对于设计人员有一定意义，而却与用户无关。

2. *不经济的差别化*。当一家企业准备提高顾客价值时，通常从市场角度着手，而很少会考虑到所有可能的成本。增加产品特色或者产品种类所带来的额外成本有可能超过价格的增长。而像提高质量或加快反应速度这样的差别化形式，不会使费用增加很多。由于顾客忠诚度的提高与价格敏感度的下降所带来的效益总是体现在未来，而成本却是直接的，因而差别化的效益问题很难判断。

3. *无形的差别化*。厂商可能已在重要的价值竞争中处于优势地位，但如果顾客没有意识到这种差别或者根本不了解这种差别所具有的价值，那么这种战略就是失败的战略。这可能是因为沟通方面存在问题(广告与销售部门活动的数量)的结果，也可能是对顾客提示不足的缘故。当产品难以评价或购买不频繁时，顾客在比较选择商品时就需要帮助，就会依据设计、包装、价格、厂商的声誉、专利、保修范围、销售代理商的专业知识、办公室的装修等方面来判断。总之，正如莱维特所说的那样，人们总是利用外表和外部表现来判断现实。而当产品性能的外部表现很难判断时，就需要提醒顾客告知他们购买产品或服务的原因，以确保他们能够继续购买。

成本竞争战略

以成本为基础的战略要求经理们尽可能降低成本：减少组织层次，将生产转移到低成本国家，购置效率高的新设备以取得规模经济并把企业主要精力集中于一系列关键活动。提供的产

品或者是没有任何附加价值，没有任何装饰的产品，如航空公司提供的打折航班和仓储式家具店出售的家具，或者是严格按照质量标准生产的产品。这样的战略适用于差别化不怎么重要的“数量型”市场。

只要能够以市场上的平均价格出售，致力于追求最低交货成本的地位将使企业获得优厚利润。当认知质量明显低于平均水平或者顾客需要的折扣超过节约的成本时，这些利润就无法实现。追求整体成本领先地位也可能是一种冒险的战略。特别是存在着若干家规模相同、目标一致的厂商，并且每一家厂商都认识到市场占有率的每一百分点对于任何生产能力的利用都至关重要，市场上这种战略的风险就变得更严重。当成本领先地位的取得伴随着难以适应需求变化的单一目标、无弹性的生产设备和制度时，则风险会进一步加剧，此时企业易受采取其他战略的竞争对手的攻击。通用汽车公司目前所面临的许多困难大都归因于追求数量型导向的战略。这种战略在八十年代中期之前美国市场上还没出现新趋势时一直很成功，在出现这种趋势以后，消费者需要的是有个性化的车型。车型的变化不再局限于在某种基本车型的基础上做一些调整。与此同时，通用汽车公司还要缩小车身尺寸并降低制造成本以便在这两方面与日本的竞争对手相抗衡。他们的解决方案是不同的车型使用相同的零配件以便在高速装配线上取得大批量的优势。后来证明这种方案是错误的：零件的共享使通用汽车公司的所有产品在技术与风格上都很相似，消费者分辨不清，并且专门为单一车型设计的大规模装配厂缺乏混合装配各车型所需的灵活性。这使通用汽车公司产品中大多数针对特殊顾客而设计的市场很容易被其他厂商抢走。通用汽车公司的市场份额不会被某一竞争对手单独抢走，而是被许多竞争对手一点一点蚕食掉。

彻底的成本领先需要让所有的其他战略优先权都要服从成

本节约、这个条件在大多数市场上很难得到满足。但每一个市场战略都要追求成本不断改进，在为顾客提供优越价值的条件下取得成本优势。市场保护得再严密也不会允许松散的成本管理能够长久持续下去。厂商如何在市场竞争中取得进展取决于在市场中的竞争地位及市场中存在的成本改进机会。成功的成本改进的厂商往往采取下面介绍的成本改进程序。

成本改进程序

成功的成本改进（在去掉不必要成本的同时不损害顾客的利益）需要整个组织的不懈努力。像亨氏公司这样最优秀的成本改进厂商都有一个持续不断追求成本改进的文化氛围。他们追求的成本改进范围是没有限制的，包括像去掉大瓶番茄酱包装后面的标签。大多数厂商冒很大的风险削减成本，如一次性裁员或减少广告或培训的预算支出。这种减少成本的方法很少能坚持下去，因为面临紧急情况时，成本可能会立刻反弹。成本的节约需要有在一定文化氛围支持下的卓越的领导与不懈的努力。

成功的成本改进战略的第二个要素是，要以竞争对手为导向，也就是要利用施乐公司采用的基准化方法。这就不仅仅是拆开竞争对手的机器，估计每一零件的制造成本、而且要估计所有的成本。因此，为了弄清柯达公司的销售与管理成本，首先定购大量的柯达复印机，接着追踪其运输路线。总之，一家公司的价值链范围不会超出这些关键问题："谁在这方面的成本做得最好？我们为什么要这么做？我们如何才能做得更好？我们应该这么做吗？"价值链通过以下步骤为这些问题提供了一个答案框架。

第一步：通过以下几个方面来评价当前的相对成本地位。

- 估计价值链中的活动成本
- 与竞争对手的成本进行比较。

• 检查驱动因素。

第二步：向各职能部门布置削减由他们执行的各项活动的成本的任务。

第三步：组成跨职能小组来检查活动与机会之间存在的联系，以便重新构造整个系统。

第四步：以先前通过的成本节约目标为标准，控制各项活动在成本节约方面的进展情况，并不断更新程序。

上千条经验曲线证明了实际成本的节约活动都包含以下三方面内容：(1)学习，通过各种活动与设计实践以及技术的运用而累积起来的成本改进经验；(2)在诸如生产工序等方面取得技术进步；(3)通过扩大规模来提高效率而实现的规模经济。这些成本节约的途径都必须认真加以应用以使企业避免在竞争中处于不利地位。

改进特定活动的成本

第一个原则就是要把注意力集中于收益高且相对成本较高的活动，这些活动之所以值得重视是因为它们构成整个成本中的很大比例或会影响其他活动。将厂商价值链中的所有活动都依据图 7—5 中的成本改进矩阵进行归类，高优先权的活动分配

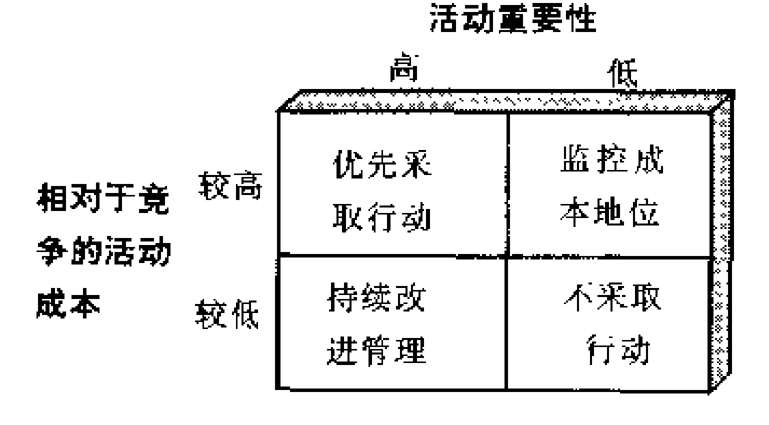


图 7－5　成本改进优先次序设定

给合适的职能部门。这些部门的职责包括以下几方面：

- 改造组织结构以降低管理费用。
- 寻找低成本的劳动力、服务或材料。
- 通过自动化降低劳动密集程度。
- 改变产品的组合范围、性能以及服务。
- 便于装配的低成本产品设计。
- 设计低成本工序。
- 改变营销实际操作方式:包括使用的渠道和广告支出水平。

亨氏公司的成就证明了成本改进矩阵有助于集中组织的注意力。该公司的六个最主要的产品在市场上都取得了成本最低的有利地位(见下面的案例分析)。

亨氏公司如何降低成本并获取超额利润

亨氏公司的基本战略是利用品牌优势和良好的质量在诸如番茄酱和醋这些成熟的主营产品方面获取额外加价。但需要巨额广告支出来告知消费者:他们所支付的额外差价获得的是有价值的产品差异。从而必须以低成本的生产来保证高额的毛利润以弥补高营销费用。

公司主要通过寻找低价原材料来达到降低成本的目的。毕竟,材料的成本要占总成本的一半。对于另一半成本的管理,他们采取了零预算方法。这种方法首先向各业务部门提出以下问题:“假如让你今天开始经营番茄酱业务,你将如何着手开展工作? 你的预算成本是多少?”业务部门通过对这两个问题的思考,明确各种改进成本方案的潜力,并以此确定各种方案的优先顺序。如,冷冻薯条业务部首先设计了新的土豆削皮工序,接着回收利用其他产品加工用过的废水,从而节约了成本。

当一种竞争力特别强的产品——罐装鲔鱼受到进口产品冲击时，该公司采取了一种被称为“赫施方法”的策略(之所以这样称呼是因为当年可可粉涨价时，赫施公司通过缩小巧克力的尺寸来适应这种变化)，他们将罐头的高度减去2%，这样既不违反政府公布的标准，又使成本节约了将近700万美元。

亨氏公司在工厂自动化方面投入了巨额资金。从而使其在英国的最大的汤类食品加工厂的生产速度翻了一番，每分钟加工能力达到了800罐，加工规模也随之扩大，这样减少了近1，200个人工费用。虽然公司在利用广告维持并提高市场占有率方面取得了成功，但公司的营销支出仍然存在着问题。安东尼·奥雷力公开抨击，认为保持与提高市场占有率而不断增加广告支出是品牌部门与广告代理商之间“无意识的阴谋”。因而，公司改变了策略，把电视广告的每次播出时间缩短为15秒，这时观众人数仍然为30秒广告观众人数的75—80%。

亨氏公司在采取这些措施的同时，缩减管理层次。在管理层次缩减之后，按获利能力给员工相适应的奖励以鼓舞士气。

加强联系以节约成本

当一个多职能部门认识到某项行动的成本受另一项行动所采用的方法影响时，该部门就应该采取协调行动。这可能意味着需在某项活动上进行更多的投入以便获取整个成本支出的节约。这种典型的成本关联现象包括：

- 提高像模具和机制零件的精确度这些投入的质量将会减少下一阶段的检验、次等品和保修方面的成本。
- 改进采购与装配之间的合作能够降低半成品的存货成本。
- 对CAD/CAM系统进行投资，将CAD系统的输出结果直接做为机器生产中心的指令。

"质量成本"观念的形成取决于对成本关联性的理解。特别的，在价值链的早期环节出了错将会导致后续活动成本增加。退回不符合标准的材料，把有瑕疵的零配件剔除出装配线进行重新加工，雇用检验员进行监督以及保修等活动所产生的成本，都可以通过提高一次性成功率来减少。

渠道与供应商之间的联系也是成本节约的一个环节。通过将一种活动从一个价值链转向另一个价值链，或者重新设计像订单登记制度这样的合作机制以便拉近与供应商或渠道成员之间的距离，都是实现这个环节成本节约的方法。有一个关于巧克力厂商的做法能给我们在这方面的工作带来许多启发。该厂商在将巧克力中加入调料以及加工成各种形状之前必须先将供应商提供的可可块融化掉。后来，他们就要求供应商直接用箱式汽车向他们提供已融化的可可，从而省却了融化这道工序。这样，不但他们省去了管理和加工成本，供应商也勿需为了运输方便而将巧克力原料做成块状。

厂商与供应商之间的联系不断加强，以便联合进行成本管理。这可能需要像施乐公司那样对供应商的雇员进行培训以使他们能够完整地理解新的质量控制程序。摩托罗拉公司甚至对供应商的供应工作人员进行培训。宜家公司是与供应商关系最密切的厂商之一。该公司是瑞士一家销售成套自行拼装家具的零售商。他们认为一个厂商不可能在从皮沙发到书架这样的每一件产品上都表现得很出色。他们的供应商都是专业厂商，大批量生产少数几种标准相似的零件以供客户装配。由于宜家公司控制着所有产品的设计、质量标准制定的工作，对供应商的生产系统进行了巨额投资，因而与供应商之间的联系变得非常密切。这种紧密联系使该公司产品设计在具有丰富的形状和色彩变化的同时也保证了连贯性，同时还降低了生产、包装、运输与陈列的成本。

改变经营规模和范围，实现成本节约

古老的谚语——“大有大的优势”，在今天仍然可以得到验证。大并不意味着整体规模大，通过兼并不相关的业务来获取外部扩展的混合型厂商并不会在规模上取得效益，而是要利用比其他任何竞争对手更好的资源和更先进的技术以取得对一个部门或活动的支配能力或在批量上取得优势。而随着市场的不断细分化，实现以大量为核心的战略越来越难。因而在很难进行差别化的数量型市场上，规模经济会对整体的地位产生最重要的影响。作用与规模经济相似的范围经济，随着通讯网络不断扩展而平均成本不断降低，在管制不断放松的交通与通讯市场上成为成功的关键因素。在这些市场取得成功的厂商与相对较弱的竞争对手的比较分析表明大型设备网络的所有权（不管拥有的是光纤电缆的英里数、铁路的英里数，还是所服务机场的数量），都会产生比预期大得多的成本优势。

规模与范围从以下四方面影响相对成本：

1. 分散成本。规模的扩大很少要求广告支出、销售队伍规模、产品开发成本或一般管理费用也做相应增加。波音公司以分散成本为基础的规模扩大取得了良好效益。每一种新机型都需要巨额起动成本。到目前为止，波音公司可以将 747 的成本分摊到 13 种不同的变型。每一种新的变型的设计都耗资巨大，但还是比重新设计一种新飞机要便宜得多。波音 747 飞机的盈亏均衡点高达 500 架，通常需要管理拥有 1,500 个承包商与 450 万零配件的复杂的采购系统的能力。

2. 运营效率。加工能力强意味着设备更有可能实现规模效益（生产能力翻一番并不意味着投资也要翻一番），并确保生产的连续性。博登公司通过利用全国性的规模经济使自己在面食市场上的市场占有率从 1980 年的 6% 上升到 1988 年的

31%。他们拥有17种地方性品牌(如Prince和Gioia)以及一个全国性的品牌(即Creamette)适应不同口味的要求。他们的面食产品由美国的14个工厂生产。规模大使博登公司不必为生产特殊形状面食而关闭生产线,从而节约了大量的生产时间与成本。博登公司有3到4个工厂专门生产这些特殊形状的面食。

3. *购买力*。有了规模优势,采购时就可以向供应商争取特殊的服务和有利的交货与支付条款,同时还可以获取与规模相关的最大的数量折扣。

4. *利用增加的利润进行再投资以扩展业务*。假如规模大或者范围广促进了成本节约,从而使最终的边际利润也很高,再乘以最大销售数量,这意味着规模最大的竞争者同时也能获得最多的利润,并以此扩大在广告、研究开发、新市场开发、信息系统或全球性扩展等方面的投资。亨氏公司的奥雷力对此循环描述道:"更高的市场营销费用支出会促进更快的利润增长与未来利润的提高,反过来又为营销费用支出的增加创造了条件"。

规模的不利方面。规模优势可以通过以下两种途径来实现:在专门建造的工厂内生产大批量的标准产品,或者扩大产品范围以占领以前未涉及的细分市场。这两种途径都存在着潜在问题。

标准的数量型方法使工厂变得过于僵化而缺乏弹性。这些工厂是专门为一两种产品的生产而设计的。当需要对工厂生产进行变更,以便装配或加工新的产品或零配件时,就需要在新设备、模具上花费大量的时间与金钱。大型工厂中易形成工会组织,组织庞大造成的沟通困难,也会导致僵化加剧。这些因素都不利于产品的转换,使企业很难抓住小规模专业产品的市场机会。边际利润下降,员工把大多数时间用于扯皮与合作协调活动,经营过程过于冗长,这些问题都是组织太过庞大的标志。

如果规模的扩大伴随着产品多样化，那么由规模带来的成本优势将迅速被组织、材料管理与存货之间的协调成本抵消，经验估计，产品花色品种每增加一倍，成本就会增加20%～35%。比如，一项欧洲汽车产品的研究报告发现，1983年第三大厂商在发动机制造上所费的成本最低。为什么呢？因为该厂商只生产两种不同的发动机，而最大的厂商却生产五种发动机，因此尽管最大厂商的销售要多出40%，但其成本也高出5%。

小规模的好处。一般来说，直接与具有规模优势的大型竞争对手相抗衡是不明智的。由于工厂规模大并且固定成本高，当这些大型厂商看到生产能力利用率下降时，就会不顾一切代价进行反击以维护市场占有率。因而，扩大规模一般来说不是为了提高相对较差的成本地位。对于小型厂商来说，有效的成本战略的关键在于必须弄清(1)不同活动对规模敏感性的差别；(2)不同细分市场在价格敏感性方面的差别；(3)市场中产品多样化的成本。

关键是要正确地估计出每一活动的规模与相对成本之间的关系。了解规模的最佳衡量指标也很重要：对研究与开发的规模，可能需要的是全球性或全国性的指标；而交通或服务成本可能依据地区或地方的规模指标，因为这些规模通常是所要服务的顾客密度的指标。一旦这些关系明确之后，小型厂商就能发现大量的机会可供选择：

- 缩小产品的范围，以提高每种产品的数量，
- 与外部供应商或分销商，甚至竞争对手共同承担数量敏感的活动。汽车产业是一个巨大的由合作生产协定联系起来的网，如标致与菲亚特汽车共同制造发动机。
- 选择柔性制造系统以克服多样化带来的成本。

对于规模小的竞争者来说，最好的办法就是寻找市场缝隙，

在这些地方，规模大的竞争对手在顾客服务方面处于劣势。这些缝隙可能是地区性的市场，因为地区性市场上地方特色服务非常重要，也可能是要求定制的产品范围很广的顾客群体，也可能是注重灵活性与创新的变化迅速的市场。

总结：改变竞争战略

主要的战略行动通常是由市场震荡、竞争规则的变化，由业绩不良或被接管威胁而引起的危机等所引发的。因而从前的生产作业风格、文化和固有的假设都面临着挑战。

独立的战略家或管理层可以选择在任何战略层次的变革。面对变化莫测的市场，通常开始在一般的战略层次进行根本性转变。这可能意味着要改变对成本领先的强调，或者寻求新的方法以改进质量或加快对顾客要求的反应速度，提供优异顾客价值。一般的战略转变会同时引起市场覆盖范围的变化。有关选择范围的战略思考将在下一章进行详细论述。

由于没有进行大的调整，厂商可以在继续保持现有的总体战略下寻求新的定位主题，并由此为目标顾客提供新的更加诱人的购买理由。最后，可能需要依据定位主题改进辅助性方案与职能性活动。许多厂商不断以辅助性方案来弥补遗漏与缺陷，以扩大现有优势并在竞争中处于领先地位，只有在受到威胁时才考虑对整体战略与定位主题进行根本性转变。但是，为达到预期效果，这些方案改进都必须有助于推进整个竞争战略的实现。建立在对整个战略具有共同理解基础上的职能性活动的连续性与一致性对良好业绩的实现至关重要。

第 8 章

确定竞争领域：聚焦并保持优势

高速成长的中型企业通过确定某种类型而不是全部的顾客，并提供相应的产品和服务满足这部分顾客的需要……企管专家把这种情况称为市场细分，而企业家认为不过是常规罢了。

——克利夫德 卡瓦纳

有一个经济学原理，即世上没有免费的午餐，说的是任何事物都有价格。从这个原理又可导出另一个原则，即每种情况都蕴含着对立的一面。这就是反作用规律：事物美的一面不可能永远持续下去，因为别的事物也想分享这美的一面。

——兰德斯

当代的战略对话中存在着两种出发点不同的观点。一种观点认为是市场占有率和技术竞争在牢固的市场壁垒中创造新的机会。而另一种观点却相对较悲观，

即认为没有任何一种竞争优势可以长久保持，而关于长期的定义在变革的压力下也相对越来越短。

这一章将综合这两种观点进行分析。分歧在于由以下问题所提出的有关战略方案的安排，即我们是在现在还是将来的市场中进行竞争？我们要覆盖整个市场，还是只选择其中的一部分？我们是在所有市场中都采用相同的策略，还是在不同市场中采取不同策略？在市场覆盖问题上的思考能为我们的优势能够保持多久这个问题提供答案，同时，我们还应考虑在所服务的领域及相邻领域中，竞争对手赶上甚至超过我们的可能性。具备了这种观察力，我们就能判定是否有必要发展新的优势，进行反击以阻止竞争对手，这种无穷尽的过程便是战略发展的精髓。

下面的例子很好地说明了市场覆盖率的选择和竞争优势损失速度之间相互作用的关系。这个例子是关于一个瑞典轴承厂商如何对付集中型日本竞争对手的挑战的，从这个例子中，我们可以发现一个合格的集中战略存在着两面性：一方面是受侵犯的厂商很难进行防守反击，另一方面是攻击方由于只覆盖了一部分市场从而其发展潜力逐步受到了限制。

对付集中型竞争对手

SKF公司有遍布欧洲的轴承工厂，这些工厂的产品主要是满足当地市场的需要，它们几乎生产所有规格的产品。这使得它成为那些产品规格数只有其一半甚至1/4的日本厂商的攻击对象。日本企业集中精力占领那些批量大的市场，如汽车传动轴承市场，以高生产率所带来的低价格与SKF公司相竞争。

SKF公司避开了与日本企业进行价格战，而是增加高利润的特种产品的生产。他们并没有放弃任何低利润产品的生产，这些产品的生产过程很复杂，且成本不断增加。最终导致的高价格，为日本厂商提供一个价格保护伞，它们可以在这个保护伞

下缓慢扩大市场份额。

SKF公司仍继续转向特种产品,因为特种产品的成本将上升,不再经营低利润产品,而竞争对手占领空出的市场。由于收入基础开始衰减,利润和销售量的减少难以支撑住固定价格。SKF公司通过让每一个工厂生产最有优势的产品,避免被日本厂商击败的命运并予以还击,不适合该工厂的产品将停止生产。

而日本厂商将陷入集中型战略可能面临的典型困难,从而逐步失去生存空间。因而他们必须做出选择,或者减少产品品种来获取价格优势,或者接受增加产品品种带来的高成本。

可选的覆盖战略

占有整个市场的策略只有在以下情况才可能成功并获利:(1)产品或服务的属性是大多数顾客想要的,例如,优质的售后服务几乎是所有重型建筑设备顾客的基本要求;(2)成本水平基本上由创造价值的主要活动的规模经济确定,象亨氏和家乐氏这样的公司通过投资大型设施、以巨额广告开支来建立强大的品牌名称、保持广泛的分销网络而获得了成功。他们广泛的市场覆盖率战略并没有限制以一个品牌来提供多种产品,因为这些产品可由同一个组织负责,利用同一个工厂、同一个销售部门以及同一个研究开发设施可增强成本优势。

随着市场的分化,顾客寻求并发现多样化的产品,新的制造技术使多种经济产品的出现成为可能。这种广泛的市场覆盖战略让位给适应性战略,以适应不同细分市场的需要,目的仍是要占领整个市场,但多样化的趋势已在所难免。IBM公司在计算机市场上对这些趋势所做出的反应很有启发性。曾经有一段时期,长期销售额不可能达到1亿美元的市场,IBM公司是不屑一顾的。但这种标准现已过时,该公司重组成5个独立部门,从而使决策能够更接近顾客的需要。

采取共同的策略占领整个市场的公司的地位受到集中一两个领域而无意占领整个市场的竞争对手的威胁，这些公司找出覆盖整个市场的公司缺乏竞争力的领域。缺乏竞争力或者是由于该公司的服务与产品超出细分市场中顾客的需要而产生不必要的高成本，或者是由于性能差无法满足细分市场中顾客的需要。市场不断被其他品牌的产品所占领，而覆盖整个市场的公司的大品牌产品的市场占有率不断缩小，这说明了环境正朝着有利于定位集中型公司的方向发展。

- 20年以前有100家半导体厂商，而现在却达到300多家。
- 冰冻浓缩橙汁市场有三个主要品牌——Tropicana，Minute Maid和Citrus Hill，现在这三个品牌总共才占有市场的46%的份额，剩下的部分被上百家小的个体和地方性厂商所占领。
- 1986年个人计算机市场中，超过300家的IBM兼容机厂商占有36%的市场，而IBM公司产品仅占有26%的市场。
- 曾经有人预测80年代将只有5～8家世界级汽车制造厂商，每家仅提供几种类型的汽车；而实际情况则相反，80年代末，美国汽车购买者可从300多种不同型号的国产和进口汽车中进行选择。

细分化集中型战略

集中型竞争者通过避开必须在不同细分市场中进行权衡的覆盖面广的竞争对手，并战胜集中于同一个细分市场的对手，在

目标细分市场中取得了支配地位。这些竞争者主要通过第7章所讲的战略组合取得成功，他们的成功反映了准确地在强调成本和优异顾客价值之间达成了平衡，并有一个能在目标顾客的心目中突出有利形象的定位主题。集中型战略还可使厂商在其占领的市场与其余市场之间建立差别化。他们的成功来自无需为占领其他细分市场而进行权衡，因而也不会冲淡因准确满足细分市场需要而带来的优势。

集中占领市场的模式

厂商可以集中于市场三个方面中的每一个方向或所有方向（见图8－1）。在产品市场中存在着三种可能的集中类型，在不同的地理环境中可采取不同的集中模式。

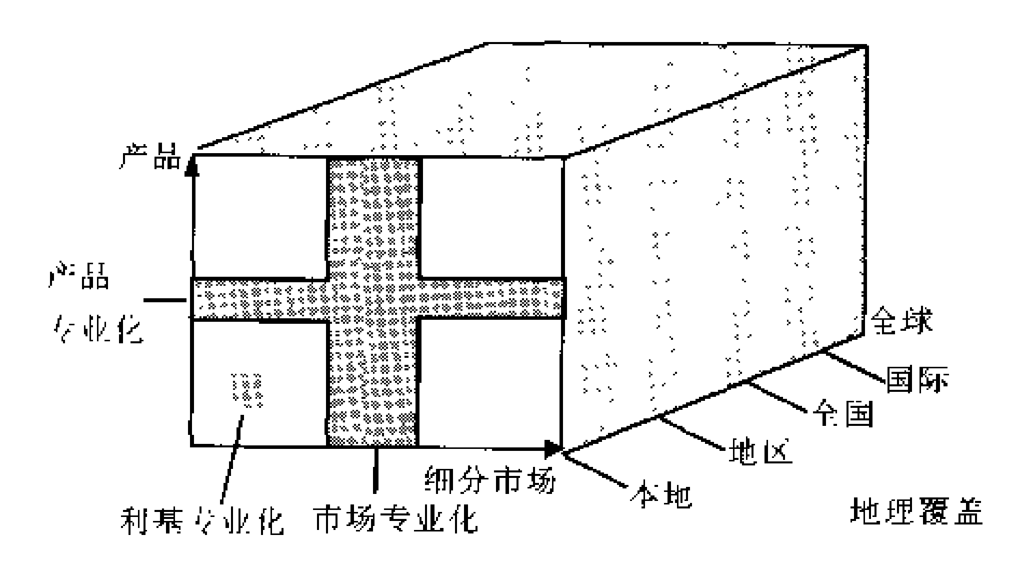


图8－1　集中型战略

- 利基专业化。Snap-On Tolls公司只销售手工工具，且只销售给职业机械师。他们掌握着一项独一无二的面向工作场所的直销方法。
- 产品专业化。采用该模式厂商向所有的细分市场销售一种产品。如在科学仪器设备市场中，有些厂商专门以一

种产品，如显微镜，来覆盖所有的细分市场。

- 市场专业化。这种模式往往被具有一体化生产系统的厂商所采用，这种生产系统满足了半导体公司对所有设备的需要。

由于每一种集中型战略都高度依赖于一个特定的顾客群或产品类型，这就使厂商面临的风险增加，并限制了成长潜力。因而最成功的专业化厂商开始向能建立起优势的相邻领域延伸。模拟设备公司通过只生产处理计算机可以理解利用的真实信号的产品而取得成功。他们最早的产品是能够放大并加工模拟信号的设备。接着，他们开始生产将模拟信号转化为数字信号的设备。他们的核心技术——对真实信号的处理——使他们进入需求相关联的不同的细分市场，包括实验室自动化、工业自动化、航空和远程通讯等领域。

连续性市场进入。当一家企业想要扩大市场覆盖范围却缺乏资源，或不想招致现有的覆盖整个市场的厂商报复时，可以采取通过一系列较隐蔽的市场利基而进入的途径。这种途径常被那些想打入被本国厂商所控制的市场的外国厂商采用。日本厂商已通过这种途径进入了美国的冰箱市场，而现在正采取相同方式打入食品和化妆品市场。他们普遍采用的方法对于竞争激烈的行业和已取得牢固地位的国内厂商来说，都很有教育意义。

当三洋公司决定进入美国的主要用具市场时，他们集中经营一个狭小产品利基——以旅馆、酒吧和娱乐型交通工具专用的柜内冰箱为起点。这种进入点具有三种优势：

- 像通用电气和惠而浦这样的国内主要厂商认为该市场太小而无利可图，所以他们不会与三洋公司相竞争。
- 产品大批量销售给少数几个诸如连锁旅馆这样的用户。这意味着只需要较少的销售人员就能完成销售任务。而

且一个订单中的数量较大,可以采取相当经济的大批量运输方式。

- 由于为日本人生产的冰箱普遍小于美国市场上销售的冰箱,所以对于三洋公司来说,生产小型冰箱更有经验,消耗的成本也更低,他们的优异质量意味着用备用冰箱解决产品出现的问题,从而减少了服务成本。

三洋公司接下来进军相关的市场利基,即比正常规格相对较窄的冰箱。另外,他们所面临的美国本国厂商的直接竞争威胁很小。而且,细分市场的需求随着家庭规模变小以及由于新建筑物内有限的厨房空间而快速发展。

不像柜内冰箱,这种产品需要在家电商店、折扣商店和百货商店这样的大型零售点展销。这种产品对零售商而言是增量型销售,不影响其现有产品的销售,因此他们很愿意经销售此类产品。这个成功的开头为三洋家电产品的未来铺开了一条新路。因为以后可以利用建立起来的与零售商的联系。

细分市场定位

集中型战略利用细分市场与市场其他部分之间的差异取得成功。企业通过仔细界定自己的顾客而达到这一点,并避免了因盲目为其他细分市场服务而带来的额外成本。

接近顾客。企业越接近顾客,其产品越可能满足顾客特定的需要。其结果是顾客愿意因为其需要得到如此准确的满足而支付给企业高额回报。舒曼公司采取此方法成为美国最大的塑料合成厂商。他们从石油化工厂商那里购买人工树脂原料,通过准确配色和加入添加剂,生产每一种可以想到的专门用具,从溜冰鞋轮子到捕虾篮。

顾客购买的是解决问题的办法,而非特定的产品。核心产品一般来说是标准的,但独特的改进能为顾客带来额外的价值。

这种情况在计算机“垂直营销”中尤为明显。在这种营销方式中，计算机系统必须适应特定行业的需要。比如，“三和音”系统就定位于为汽车零配件批发商解决复杂的存货问题。典型的零配件批发商存货达 20,000 种，并采取卖方信用的方式。削减库存是获利的关键因素。三和音公司利用标准计算机硬件加上特制软件使批发商能够记下每次销售的情况，并连续分析存货变化状况，另一方面，还能计算出不同存货组合与价格情况下的财务状况。利用该系统，批发商平均能减少 10% 的存货，周转速度加快一倍，净利润增加两个百分点。

即使在诸如公共交通这样成熟的市场中，也可能通过集中于某一特定细分市场而获取较高的利润，莱德罗运输公司已成为北美最大的学校大巴和特定教育交通工具的经营机构，该公司投入使用的车辆超过 13,000 辆。因为该公司了解学校董事会的需要，掌握他们做决定的方式，因而能够设计出特定的产品组合以满足特定董事会的特殊需要。

过分接近于一组顾客，则易受到这些顾客所在市场中经济状况的影响。在 1982～1983 年的萧条期间，由于零配件商大批破产使三和音公司损失惨重。进一步来说，一个利基专家对其客户复杂业务的了解很可能有效地适用于其他市场。

避免无关成本。集中型厂商开始时成本经常处于严重劣势，由于销售量太少，他们无法像覆盖面广的竞争对手那样实现规模经济。他们能够以下列方式克服劣势，取得有竞争力的成本。

- 特殊销售覆盖，不依赖直接销售人员占领分散的专业市场，而是利用商业出版物、产业展销、直接营销方式和口头宣传来降低成本。
- 特殊的制造过程，此过程的转换代价很小或没有。
- 地点优势，使运输成本最小并提高反应速度。

通过仔细地使其活动和过程满足所服务细分市场的要求,集中型竞争者通常能够获得比弥补其成本劣势所需还要多的额外价格。进一步而言,如果他们不是多部门公司组织中的一部分的话,他们就能够省去许多日常费用。对他们而言,减少组织层次和对组织进行重组以便裁员的时尚是很遥远的事情,他们的组织总是即精良又目标明确。

定位和身份。一项对成功的中型公司研究表明,这些公司的成功常常是通过凭借创新在细分市场中取得领导地位而获得的。这种方式获得的成功往往也塑造着这些公司的文化与价值观:

这些公司对参与或不参与竞争的市场,对所能提供或不能提供的产品和服务的类型,对期待的质量水平,对竞争优势的基础有异常清晰的了解。另一方面,他们努力保持一套共同的公司价值观念,这种价值观念能够使公司忠实地为顾客服务,也决定了人们行为方式和受对待的方式,还决定了公司所期待的高水平财务业绩的实现方式。

当整个组织从上到下都有这种统一的战略观时,这个组织就很有弹性。当明确了各种活动的优先顺序,所有的职能运转起来就能协调一致,从而能够抓住机会或适应变化。目标一致的企业,与那些对自身身份不明确或无法对管理达成一致意见的企业相比,本身就是一个优势。

选择市场覆盖范围

覆盖面广的竞争者必须确定是否要收缩?如果要收缩,要从何处收缩?如果不收缩,也要考虑是否要修改战略,以适应每

一具体细分市场的需要。同时,集中型竞争者也要确定是保持原有市场,以现有市场为基础扩展市场覆盖范围,还是寻找新的细分市场?这两种类型的竞争者在做出决定之前都必须回答以下大致相同的系列问题:

第一步:市场如何细分的?哪一种细分方式会产生最有吸引力的竞争结构?

第二步:什么样的细分市场的范围最适应我们的竞争能力?

第三步:我们的位置受到攻击的可能性有多大?

上述步骤与第五章中有关寻找独特且战略相关的细分市场的第一步相重叠,为了方便,以下我们假设已了解市场如何细分,并将精力集中于如何使用信息。

第一步:寻找结构上有吸力的细分市场

是否具有吸引力最终取决于观察者的眼光。吸引一家大型跨国公司的事物,不一定会吸引一个资本有限的地方性公司,但这两者都在寻找盈利力超过平均水平、成长前景看好的细分市场。市场吸引力取决于他们比对手更好地利用这些特性的能力。

相对盈利力由企业所能取得的溢价的大小(这往往体现了竞争的激烈程度)和所服务的细分市场中的成本共同决定的。顾客规模小的细分市场一般对价格不会太敏感,也不会遭到其他厂商强烈反抗,因而能够制定较高的价格,但如果要通过分销商进入这类细分市场,那么服务的费用就比较高,而且仍需提供一般水平的技术支持。

但是,每个细分市场的利润潜力经常很模糊,不是因为厂商现在没有服务细分市场或者相反,而是因为使用了模糊了重要成本差别的不适当的成本分配原则。这通常是以劳务成本或销额量来分配公司和营销活动管理费用的做法。一家厂商准备放

弃掉OEM(原设备制造商)业务,因为该业务的毛利润只有27%,营业利润只有2%,而整个公司的营业利润达到12%。该厂商没能看到OEM业务没有使用任何销售资源:广告、目录、促销和担保。如果能够对活动成本进行正确分配,该业务的营业利润达9%。而如果能够对资本进行准确分配时,OEM部门效益更好,因为其应收账款和存货形式占用的流动资金远远少于其他部门。

每一细分市场的成长前景取决于未被利用的机会。即使是成熟的市场也可能存在着非常重要且未被人注意的增长潜力。一家公司在看起来死气沉沉的运动鞋市场上,通过以更优秀的加工和更诱人的式样满足顾客还未得到满足的需要,从一无所有发展到年收入达4亿美元。而市场中的其他厂商都忽略这些信号,或者因为他们已经很满足了,或者因为他们已被其他问题所困扰。但是,能揭示出现的细分市场的增长率的信息很少。因而需要进行认真的市场研究,以第5章中的细分程序为指导,在其他竞争者看到同一机会之前发现这些细分市场。

第二步:使细分市场的覆盖范围适合竞争能力

为什么一家企业将精力只集中于一个细分市场呢?最简单的答案就是因为该企业缺乏在更广阔的市场中竞争所需的资源或持续能力。这个答案只有当利基竞争者利用有限资源进行的活动受到目标顾客的重视,而且更大规模的竞争对手处于劣势时才能成立。

覆盖面广的战略何时能取得效益。假如一家利基竞争者总能因满足特定细分市场的需要而不断获取成功,覆盖面广的厂商进入大量相邻细分市场的空间就没有了。当然,事实并非如此,覆盖面广经常是代表着优势的,有许多市场中的项目与活动能够在不同的细分市场有效使用。当一个销售部门能向不同细

分市场的顾客销售，厂商能经济地生产所有的花色品种，能够以一种单一品牌为不同产品进行广告宣传，最终产品的规模经济会为企业带来巨大的成本优势。覆盖面广的企业还可能提供优异顾客价值，特别是诸如在覆盖密度就意味着快速反应的市场中提供的服务支持之类的活动。医疗诊断设备市场中的扩张，迫使像 EMI 这样的只生产 CAT 扫描仪的专业公司，因无法为人们提供足够服务而不降低质量，业绩急骤下降。而像 GE 这样的大型厂商，他们向所有顾客提供丰富的产品系列（包括 X 射线和超声波这样仪器），拥有反应速度很快、规模很大且受过良好训练的服务部门。在顾客颇受设备停工折磨的市场中，这是一个非常有利的优势。覆盖面广的领先企业通过向研究与开发投入巨额资金以提高产品性能而不断加强自身的能力。

对覆盖宽度的限制。覆盖面广的竞争者会逐渐受到以下几方面的限制：(1)多样化和协调的成本会超过由于规模经济所带来的成本节约；(2)由于要满足许多不同细分市场需要，从而使定位主题失去了意义；(3)规模的内在缺陷开始发生副作用。在多个细分市场中经营会产生协调成本，因为在这种情况下，适用于一个细分市场的战略和活动对另一个细分市场来说并不是最优的，试图同时满足两个细分市场的需要会淡化定位主题。同时负责几种产品的销售部门（虽然他们在销售统一系统时具有优势）对每一种产品的了解肯定不如专门负责一种产品的销售部门。一般情况下，品牌名称与形象只适合于单一的细分市场，像 Ralph Lauren 或 Nino Cerrutti 这样的名牌产品如果要追求中等规模市场的流行定位就会损害其品牌声望。

覆盖面广的战略有时会使企业因为参予其他细分市场而冒与一个细分市场的顾客（或经销商）疏远的风险。像自行车专业零售商，自然不愿意接受提供与折扣店本质上一致的产品的供应商。因为他们知道这些大规模的商店通过数量折扣、运输费

用的节约和更低的毛利率,以低于专业店35%的价格进行销售。专业店的毛利率为40%,而相比之下,折扣商店只有25%。因为专业零售商能够经营其他品牌的自行车,从而只需简单地放弃掉违反协定的供应商。Toro公司因为采取向折扣连锁店以极优惠的条件大量供货方式来解决存货过多的问题而失去了经销商网络,受到的惩罚是1980年宣告破产。

定制战略。一家想要覆盖大部分市场,并尽可能避免宽度限制的厂商,可能在每一个细分市场或相关细分市场采取定制战略(甚至可以采用不同的组织)。在无法保证有些顾客不会抗议的情况下,这种方法可能代价很高。当不同组织间的共同活动很少时,会失去覆盖面广所带来的成本分散效益。在那些想为全球市场服务的同时保持在各个国家中组织独立的公司中,这些问题犹为严重,因为每一个国家的组织所采取的战略不同。第10章的主题就是需要的全球战略和管理市场多样化的挑战。

第三步:确定细分定位的脆弱性

在评价市场覆盖范围战略时,最终要考虑的就是每一目标细分市场中有利条件的持续能力。这对于利基竞争者尤其有吸引力,因为其目标市场直接竞争较少而且适合其特定能力。他们必须不断检查承受两种威胁的能力。一种威胁来自集中型追随者,这种追随者或者模仿他们在细分市场中的战略,或者采取更适合细分市场的新战略而超过他们。另一种威胁来自覆盖面广的竞争对手,这些竞争对手决定不再忽略这些细分市场并以定制战略作为保障时,就形成了威胁。这两种威胁都会因细分市场中顾客要求的变化而加剧,因为这些变化会使该细分市场或者更像其他细分市场,或者更难服务。

模仿的威胁。已发现有吸引力细分市场的厂商会逐渐吸引来集中型模仿者,这些模仿者或者是刚成立的厂商,或者是从过

份拥挤和成长潜力有限的相邻细分市场中转移过来的。直接模仿的可能性取决于细分市场的规模和所需的独特技巧或技术。假如细分市场太小，无法支撑住多于一个竞争者，不能使其保持最小有效规模，那么进入者就会受到威慑。但是，由于细分市场可见度和市场承受力的提高，快速成长会吸引来模仿者。细分市场成长的另一种结果是出现许多具有不同需要的小的亚细分市场，这些亚细分市场的需求能被新成立的小型公司满足。许多计算机软件细分市场已出现这种情况。快速成长的电子表格软件市场吸引了大量竞争者，因为任何使产品差别化的活动和方法都不会产生规模经济。

来自覆盖面广的竞争对手的攻击。覆盖面广的竞争者如果认为一个细分市场太小而无需特别关注或者他们的战略使其在对于该细分市场很重要的属性方面做得不够时，或者在不重要的属性方面因做得过分而成本很高时，则他们在该细分市场的服务相对无效。当一个细分市场的需求与其他细分市场差异甚大时，这种情况最可能发生。

综合考虑各种情况使坦顿计算机公司在不间断计算应用市场上获得成功。该公司为必须逐秒获取必要数据的关键工作提供自动防故障系统，这些关键工作包括控制航空订票系统以及运行自动柜员机网络。该公司的成功建立在专门设计的容错计算机的基础上，这种计算机的运行成本远低于标准的 IBM 设备，该市场迅速成长引起了 IBM 公司的重视，因而他们以定制产品进入这个市场。IBM 公司的进入也因压力增加而加速，这些压力来自大型计算机客户需要为更多员工(如财务和营销分析人员)提供像坦顿计算机收集“活数据”的方式。IBM 公司管理层认识到假如他们不采取重大措施的话，将眼看着坦顿机器成为向主机以及桌面系统提供数据的公司网络的主要枢纽。现在，坦顿公司曾经牢固占有的细分市场已经成为一个更大规模

的开放市场的一部分。在该市场中，坦顿公司不得不面对更直接的竞争对手。

保持优势

本章开头提出的反作用法则，让我们非常沮丧，好的东西不会永远持续下去。其他企业总想与你分享财富，并且总是不断寻找缩小或抵消领先者优势的途径。他们的努力总是不断被技术或市场的变化所激励，这些变化打破了防止模仿的障碍，成为进入市场的入口。

瑞士人在手表行业失去了支配地位表明了所有起作用的力量。700多年来，瑞士一直是机械手表的主宰者。他们的衰落是因为不认真对待石英表的出现，他们认为电子厂商对手表一无所知。他们不是没有得到过警告。石英计时器的历史可以追朔到20世纪20年代，而1961年就出现了相当准确的石英航海表。他们低估的或者是石英表的内在优势（石英表的准确率是机械表的10倍），或者是其发展速度。在七十年代，美国和日本的厂商能够将石英表的能耗降低60%（因而石英表能够长期持续使用），厚度减少80%。到七十年代末、零售价只是刚出现时的2%～3%。同时，瑞士人正努力提高机械表的质量，降低价格。这看起来是一种曾经占支配地位的技术所做出的本能反应。

当瑞士人最终意识到石英表给他们带来严重威胁时，他们做出的反应已经很仓促了。构成整个行业的小公司长期实行利润保护政策，从而创新能力很差。新的电子技术所需的投资超出了大多数公司的能力范围。与此同时，竞争对手在相关产品（计算器、记录仪、计算机）和组成集成电路所需的芯片方面取得

了具有实际意义的规模经济效应。不出所料，瑞士手表业迅速衰退，从 1974 年到 1981 年间，手表和运动表的出口量从 8 千 7 百万只下降到 4 千 5 百万只。幸存下来的厂商从代表着名牌商品的声望、豪华和时尚的高价位产品中撤退，使整个行业的雇员数量减少 50%。即使到这时候，还有精工公司进入机械表行业。只是到了自动表技术出现时，这种衰退形势才得以逆转。但这项突破还是由一家打破所有规则的完全是门外汉的企业所取得的。

并非只有那些传统的厂商才会从辉煌走向衰败，PIMS 信息表明，随着时间流逝，大多数领导企业正失去领先的基础。领先者比相对较小的竞争对手更易失去市场占有率，规模越大的企业，受到的侵蚀也越厉害。以下数据是关于市场中领先厂商在 5 年之中的市场占有率变化状况。

领先者的市场占有率(%)	领先者市场份额损失比率(%)
小于 20	16
20～29	34
30～39	24
40～49	41
大于 50	46
所有领先者	31

这一节的余下部分将解释为什么市场份额遭侵蚀是不可避免的(虽然优势在某些环境中能够长期持续下去)，利用这种分析来讨论厂商基于“无形资产”的可持续性最强的优势。接着，我们将会看到为什么在市场中处于第一位置的厂商会获得许多优势。

优势为何衰退

持续能力只是程度问题，因为大多数优势因能被模仿而易

消失。最易消失的优势是价格优势,因为能被迅速地抵消掉。大多数的产品创新带来的优势会迅速失去,因为70%的新产品在引入期的第一年就会被竞争对手获取详细的信息。即使是工艺改进也很难保护,60%～90%的知识会逐渐被竞争对手掌握。

以下是三种大多数市场中削弱领先者优势的途径:

- 技术和环境的变化通过侵蚀保护壁垒而开辟的进入市场的入口。
- 竞争对手懂得如何去模仿领先者的优势源泉。
- 领先者本身处于死气沉沉状态,没有采取强有力措施保护自身的位置。

当进入市场的入口形成时。对优势最有破坏性的力量是技术变化和顾客需要的变化。技术变化对于竞争对手来说容易取得,且被利用以赶上或超越领先者。顾客需要的变化会使顾客所重视的属性也随之变化。总的来说,无论何时,环境中总存在着改变竞争"规则"的急剧变化,这些变化由诸如管制的取消、新政府政策,以及顾客需要和技术变化等因素引起。而相反,对新进入者来说这正是取得领先地位的时机。

很少有市场能躲过技术变革。即使是处于停滞状态的工业用气体市场,其竞争格局也因新的加工工序的出现被重组,如下面的案例所示。

不可渗透的工业用气体市场

将近一个世纪以来,工业用氮气、氧气和其他气体的全球市场被五个公司所垄断。这些公司通常在地方取得独占垄断地位,这种垄断地位是通过长期合同、稳定的价格和产品、牢固的进入壁垒和微乎其微的技术变化等因素综合作用形成的,从而产生了高额且稳定的利润。

资本密集型行业易阻止外来者。资本密集到要以2美元的资本投入才能产生大约1美元的销售额。用气市场因气体运输问题而得到保护。由于运输成本要达到销售价的40%左右，因而在半径为200英里以外的市场进行销售是不合理的。顾客的转换成本也相当高。像钢铁公司这样的大型用户，一般是通过专用管道定点输气。因此这类用户不可能再转向其他供应商。

利用人工薄膜的新技术改变了稳定的竞争状态。这些新方法降低了气体的生产成本，虽然新工艺生产的气体没有传统工艺生产的气体那么纯。气体纯度限制了市场规模。但另一方面，由于生产系统相当简洁，结果使工业用气体公司能够自由地进入曾经被其他公司所垄断的区域。现在看起来五大公司都在努力提高市场占有率，而不管其对短期利润的不利影响。

优势也会因顾客需要、经验和购买习惯的变化而遭到削弱。杜邦公司发现，随着化工和塑料产品处于成熟状态，以及顾客对辅助性技术服务和其他产品附加物需求的不断减少，以优越质量获取的溢价也在不断减少。这种衰退的开始标志着产品市场走向成熟，产品间的区别也正逐步消失。接着，相对让渡成本地位以及作为成本主要驱动因素的规模经济破坏了盈利能力。图8－2总结了这种模型。这种模型在许多其他市场上出现，虽然市场同时发生分化，还会留下具有特定要求或密集型服务需求且愿意支付溢价的顾客群。但当为所有细分市场服务所需的让步太大，且有些特殊细分市场不得不忽略时，即使这些机会出现也会减少领先者的市场份额。

当跟随者赶上领先者时。综合优势的持续能力通常取决于竞争对手不完善的观察力。这些综合的优势作为隐含的技术秘密，包括在卓越技能之中，使企业能不断提高对顾客服务要求的反应速度，实现优异质量或与重要顾客保持密切联系。比如，IBM公司的规模与复杂性使竞争对手很难向其学习。

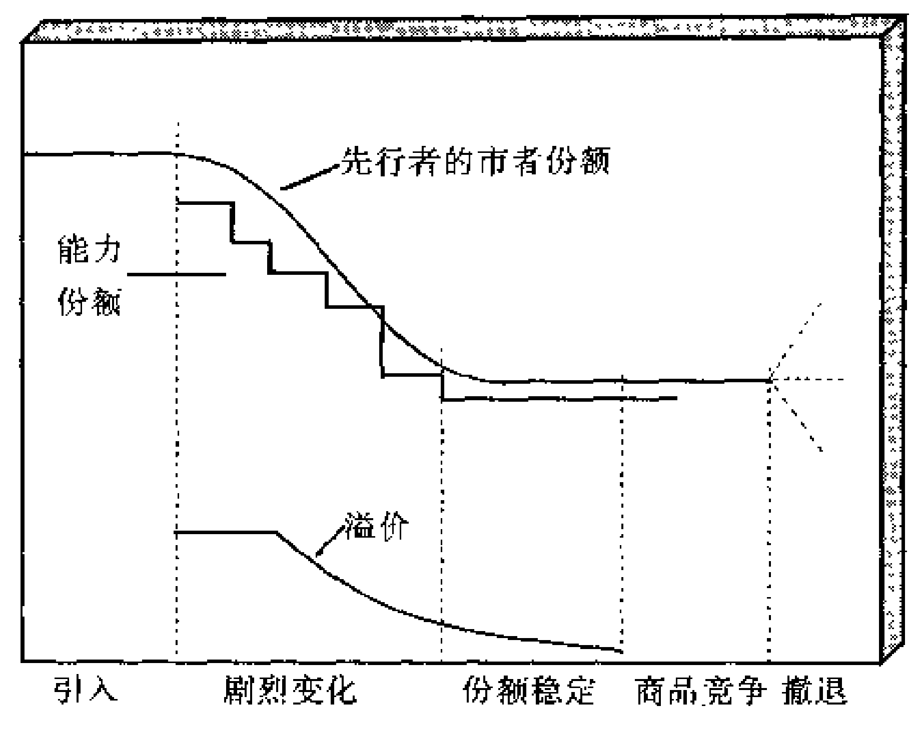


图8－2　资本密集行业的定价

但竞争者之间仍可以互相模仿或超越:IBM公司自诩努力掌握竞争对手中最优秀的特征。毫无疑问,苹果公司在PC机市场上也正对IBM做同样的事情。结果,两个厂商的商用产品线逐步走向一致。过去使个人计算机产生差别的特征(如使用的方便性、微处理器速度、内存、软驱等方面的差别)迅速趋向统一。大型软件商为两家公司的机器分别开发新程序,因而用户在不同机器之间转换时不需要重新培训。同时,生产兼容机被证明特别适用于赶超IBM公司产品。

跟随者可以以下面几种方式赶上或超过领先者:

- 跟随者能够通过雇用领先者的关键人员、详细分析其产品,以及通过营销调研吸取领先者的经验教训,掌握顾客和经销商未被满足的需要。
- 跟随者可以通过利用更现代化的技术或建造更大规模的工厂来超越领先者。

- 可以通过与公司的其他部分共享公司运营或职能部门的资源，从而在某些活动中获取成本优势。
- 所有的竞争者都可以从零配件或生产设备的外部供应商的成本节约和绩效改进中受益。在纺织业中，大多数的技术进步来自与所有客户共享技术成果的纺织机械厂商。相似地，建筑工程厂商在化工方面所取得的最新进展同样适用于所有现有和潜在的顾客。

使优势的源泉更持久

能否使反作用法则失效或延迟发生呢？像工业用气体这样的行业经验表明，情况并不乐观，因为尽管有历史性的壁垒阻止竞争发生，技术和市场的变化仍会破坏曾经稳固的地位。假如环境极端不稳定，进入壁垒很小，不能转移的投资很少且资本密集度很低，任何竞争地位都是不稳固的。但产业领导者会长时间保持优势，如施乐公司，能够以"无形"资产适应变动的环境，正是这种变动的环境吸引来了竞争者。"无形"资产的概念与"独特"的竞争力有密切的联系，但战略意义更大。

无形资产主要包含在卓越技能之中——人们所获得的信息和对利用技术推动企业战略发展的执着追求。这些资产不仅包括公司文化和共同价值观，还包括先进的设计和生产技术以及对决定性技术的掌握。有些无形资产位于企业之外的人们之间，包括品牌名称、作为一名可靠供应商的名声、健康的渠道关系等。最有影响的无形资产之一就是广泛的顾客导向，并通过现场销售人员使其进一步强化，销售人员使企业与变化着的需要保持紧密联系。

无形资产的第一个突出特点就是仅仅用钱买不到。这意味着无形资产很难复制。美国汽车制造商能够模仿日本竞争对手的自动化技术和精密的硬件，但其与劳工和供应商的紧张关系

以及对质量不认真对待的历史都很难改变。虽然与丰田公司合资企业的成功已改变了许多人的观点,但通用汽车公司被"冻结"于中层的管理人员仍为新的特权而斗争。因而,无形资产的第二个特征就是需要花很长时间实现。使用命令手段,企业无法实现顾客导向,相反,改变需要年复一年不断努力。反过来说,无形资产也很难被侵蚀掉。我们将在第13章中探讨市场导向的成本和效益。

第三,无形资产具有多种用途,能够用于加速厂商对环境变化的适应。在顾客心目中的良好声誉有利于经营相关产品,精密的技术能用于相关用途,良好的财务控制方针能用于不同企业的成本控制。本田公司可以利用其在质量和设计方面声誉都很可靠的小型发动机的设计和生产方面的技术,从摩托车行业向割草机、艇外推进机和汽车发动机等行业扩展。当企业的无形资产与扩展目标市场中关键成功要素缺乏明显的结合点时,则成功的可能性很小。

市场领先的回报

较早或首先进入市场的有利之处的证据来自 PIMS 数据库。对成熟的工业品和消费品市场中的先行者的业绩分别进行研究,从下表的数据中可以得出,先行者的市场占有率明显高于早期跟随者和后来者。

成熟市场的平均市场占有率

	消费品市场	工业品市场
先行者	29%	29%
早期跟随者	17	21
后来者	13	15

这些先行者包括坎贝尔、可口可乐、柯达、豪马克和施乐这些著名企业。但是，我们在成熟市场（正如在PIMS数据库）中所看到的只是幸存下来的先行者。这就掩盖了先行者的高失败率，很多先行者在市场演进的早期或者破产了，或者被吞并掉了。他们的失败或是因为进入过早，并在克服市场阻力的斗争中失败了，或是因为在获取时间优势的同时无法适应外部条件的不断变化。

先行的利益经常使风险变得有价值，因为先行者可以为自身优势确定竞争规则。

竞争的优先权。先行者能够定位于最大、最有利可图的细分市场，而把较差的细分市场留给后来者。服务于这些诱人的细分市场的扩大的生产能力用来保持产出水平，以降价的潜在威胁使后来者无利可图。

其产品能生存下来的早期进入者通常选择最优秀的经纪人、分销商和零售商。跟随者必须说服先行者的分销商改变先前的承诺。如果不能做到这一点，则跟随者必须寻找新的渠道，或转而依靠条件较差的渠道成员。这种现象在个人计算机市场给跟随者带来的问题十分尖锐，在该市场上，最稀缺的资源就是由像Computerland这样的计算机大型连锁零售店所控制的货架空间。

领先者的声誉。市场中的第一家公司自然而然具有独特地位。这种地位就是跟随者无法得到的潜在的领导者形象。这种有利的声望是否只具有临时性价值，取决于厂商的可靠性以及在营销和不断创新方面的投资能力。小型厂商常常为工业电池市场带来创新，但却无法利用这些创新，因为小厂商被认为是高风险的供应商。

顾客忠诚。顾客可能由于转换成本过高而不得不忠实于市场中的第一供应商。转换成本是改变供应商时购买者所承受的

一次性成本,转变供应商往往需要进行员工培训、引进新设备,需要技术支持、重新设计产品以及测试和确定新供应来源的时间。比如,医院管理合同的转换成本就很高,因为新的管理者、新的计算机系统以及新的预算与运营程序会带来混乱。

独家经验的影响。当经验累积成为降低成本的重要因素时,领先者能够获取初始成本优势。而这种优势是否能持续下去,取决于知识被模仿的难易程度以及是否会被一种与其竞争的技术所抵消。当然,防止模仿的最好保护就是牢固的专利地位,但即使有这种优势,也必须时刻提高警惕。

技术上可维持的领导地位。当竞争对手无法模仿技术或者厂商以快于竞争对手的速度进行创新以致竞争对手永远无法赶上时,就形成这样的领先地位。比如,在10个国际性半导体市场中,引进主导性设计的第一家厂商很容易在整个产品生命周期中通过改进设计取得优势。

捍卫优势

挑战者(无论是新进入者还是想提高市场占有率的现有竞争对手)争夺有利竞争地位的情况既不是不可避免,也不是不可逆转。通过兢兢业业地发展防御战略,可以控制住竞争对手的威胁性行动,同时使这种活动的影响最小化。

毫无疑问,最好的防卫就是强有力的进攻。通过寻找新的优势源泉以提高顾客价值或降低相对成本而获取领先地位的厂商很难受到攻击。这些厂商不会因自满而给竞争对手创造机会。相反,他们总是不断寻找产品改进方案,消除缺陷,提高服务水平。这种做法体现了日本人的Kaizen(持续改进)哲学,并要求组织中每一个人不断进行改进。

清晰的防卫战略通过使业务更难于被攻击而使进攻性战略更加完善。正确的战略行动能使利润前景毫无吸引力且充满风险以致不值得追求市场占有率，从而威慑住部分或所有的潜在挑战者。很少有消费品公司敢于攻击所处的核心市场的领先者——宝洁公司。历史上宝洁公司总是对进攻者的行动做出激烈的报复，向外界发出如何在未来做出反应的清晰的信号，宝洁公司不断强调保护市场份额的决心。

如果不能威慑住挑战者，防卫战略的目标就必须把挑战者的行动考虑在内，并使损失最小。实际上，由于实现威慑的成本通常过于昂贵，以致人们更喜欢能够减少受攻击程度的较为谨慎的防御战略。目的是降低挑战者的利润期望值，使他们采取较低调的进入目标或获取市场份额的目标。因此，1987 年，由于害怕经营发行维士和万事达卡的银行采取应对措施，美国快递公司被迫对其新发行的Optima卡做低调处理。这些银行不失时机地提醒美国快递公司，他们是旅行支票的大客户。

缺乏防御措施。不幸的是，市场的现有企业更可能做出消极反应，使挑战者没有遇到任何障碍就获得了成功。在采取合适的防御措施之前，必须搞清楚看上去很懈怠的原由。

消极反应的第一个原因是没有认识到威胁。以竞争对手为中心的厂商特别容易只注意到一些目标竞争对手(这些竞争对手看问题与行动的方式与他们一样)而无法看到外部情况。在一些市场上，替代技术构成最大的威胁。而另一些市场中，意外的进入者可能包括本国其他地区的地方性竞争对手、在本国相似市场中经营的外国公司，以及决定后向一体化的客户。

第二个原因就是，即便认识到威胁，也可能认为其微不足道或因其过于分散而无法应付。当正处于迅速成长中的冷酒器产品的先行者一年之内面临着超过 100 家的新进入者时，要注意到所有的新进入者是不可能的，有雄厚资金的进入者才能得到

认真对待。利用PIMS数据库进行的一项研究表明,典型的进入者不值得认真对待。这些进入者的规模很有限(进入规模的中值只有6%,进入规模是生产能力份额与第一年市场份额的平均数),他们的产品不很新颖,只有14%的新进入者具有重要的产品专利或商业秘密。

任何时候,不予理会都是不可取的。卡特匹勒公司以很大的代价才认识到不要低估小松公司在推土机械细分市场中获取市场份额的耐心与能力。当他们做出反应时,小松公司已占稳了脚跟,并无法被排挤出去。对新技术的自满充满了风险,而没能认真对待早期表现不佳、成长中的新技术也同样是危险的。重要的是性能改进的潜力,这种潜力来自对研究开发的进一步投资和现场获取的经验。

最终,企业和经理人员可能眼睁睁地看着他们的竞争地位受到侵蚀,因为他们无法或不愿做出反应,他们可能过份担心现有产品与专门排挤挑战者而设计的新产品之间的互相残杀。这就是为什么在阿斯匹林市场的领先品牌贝尔公司对诸如Tylenol这样的非阿斯匹林止痛药的入侵反应迟缓的原因。直到止痛药市场被非阿斯匹林药品夺走40%的时候,贝尔公司才以相似的产品与Tylenol展开直接竞争。这不是因为他们无法生产非阿斯匹林止痛药,他们在欧洲销售这类药品已经好几年了。

覆盖面广的竞争者可能不愿对利基厂商的侧面攻击做出反应,这些利基厂商经常在细分市场中做文章。理由与我们在本章前面部分所说明的利基市场为什么易受攻击的理由相一致,或者是因为利基市场大小,或者是因为要满足细分市场的需要必然会严重损害其余细分市场的战略。这对于提供全面服务、高度差别化的厂商是个持续不断的问题。在价格敏感的细分市场上,这类厂商易受小型低成本厂商的攻击。必须向所有的顾

客降价以抵御这些骚扰，然而这些措施又会对整体盈利力造成不良影响。

最终，覆盖面广的竞争者当然会失去许多市场，以致不得不重视跟随者或考虑如何保护高利润的核心业务，并采取严厉的报复措施。施乐公司对其在普通纸复印市场上的地位所受到的侵略反应缓慢，因为它不想失去巨大的设备租赁市场。结果，其新产品的市场份额从1972年的100%下跌到1976年的14%。接着施乐公司逐步提供与竞争对手相对应的价格和产品特色重新夺回40%～50%的市场份额。

进退两难的防御。积极的防御或者需要进行最大的前期投资以排挤竞争对手，或者需要采取将降低市场吸引力的降价或提高市场营销费用的措施。这些活动在短期内代价高昂，并降低短期盈利能力。但如果管理层害怕即期收入受到影响而不采取措施或没有全力以赴，则可能无法保住现有优势，长期的市场份额与利润也都会受到损失。但是，许多公司已勇敢地面对这个使人烦恼的困境并作出必要举动。

实施防御

在遇到实际挑战前进行积极的防御，防御行动的目的就是要告诉潜在的挑战者，既不值得进入该市场也不值得去提高市场份额，或者告诉他们必须采取更谨慎的方式以避免昂贵代价和遭到报复。这些效果能通过以下行动的某种组合来实现：

- 发出防御信号
- 排除进行攻击获取收益的可能性
- 提高风险
- 降低市场吸引力

一旦进攻已经形成，就应转而强调报复性行动，这些行动专

门用于使挑战者的获利努力无效,并说服他们接受最适度的结果。

发出防御信号。我们在前面已看到宝洁公司成功地阻止了对核心的洗涤剂和牙膏市场的正面攻击。他们发出的信号起了很重要的作用,因为该公司具有长期严厉报复入侵者的历史,并且不断提醒公众他们的首要目标就是要维持市场份额。其他扩大这种信号的方式包括较早发布新产品,在市场成长之前就建立生产能力,以及其他方面的投资努力。

有效的信号不管对于竞争对手还是员工来说都必须清晰、可靠。当信号可能被那些具有不同市场假设或缺乏评价报复行动影响的方法的目标竞争对手所忽略或误解时,信号就失去了作用。由于缺乏在竞争中获胜的长期努力,有些企业的信号就会被认为仅仅是虚张声势而没人理会。当整个组织都集中精力以击败竞争对手时,这个意图就会被灌输到组织的各个层次及活动,并确保挑战者、分销商和顾客得到连续性的信息。

排除攻击获取收益的可能性。这些措施专门用于阻挠挑战者,并通过建立进入或迁移壁垒,降低他们收入和利润的期望值。即使由于高额资金需求及大量营销费用支出而使壁垒已很高,不被安全的假象所迷惑也很明智。很少有挑战者会越过这些壁垒发动直接进攻,相反,他们会以试探开始,寻找当前领先者没有全力以赴的利基市场。这些机会可能存在于产品类别之中(日本厂商常常开始于低端产品,如三洋公司从冰箱开始)、诸如零配件制造这样的价值链中的特定活动,或者是西欧这样的特定地区市场。

成功的防御开始于提前行动并阻止住侧翼攻击,防御措施包括:

1.扩展产品类型以覆盖大多数可能的性能层次和功能特征,在攻击者可能占领的位置插入阻止性或竞争性品牌。

2. 堵住渠道，通过签订专门供货合同、为新产品提供有利的供货条款，或通过邮购销售某些货物以降低供货风险来实现。
3. 以最新技术或者更高的性能水平使现有产品过时。杜邦公司每次进入消费用胶卷市场的努力都受到柯达产品的改进的阻挠。每次杜邦公司赶上柯达公司，并准备发动攻击时，都会遇到更优秀的胶卷，最终杜邦公司放弃了努力。
4. 以专利或特许合同阻止替代技术的挑战。
5. 通过专有合同甚至对资源的所有权，垄断最好、最便宜的供应源。这在原材料稀缺时最有效。

提高风险。此处强调的是提高进入成本和投资额并使预期收益低于资本成本。一种方法是通过使挑战者必须采取特定的收支系统或为使用产品或服务的特殊设备支付费用的方法，使挑战者挖走顾客要付出昂贵的代价。另一种方法是，防御者能够在技术方面进行投资以提高规模经济的最低规模水平，提高广告、服务和开发方面的费用，或者扩展条款提高经销商或顾客对赊销商品的需要量，从而使销售量较小的挑战者在这方面处于不利局面。

降低市场吸引力。领先者经常因为高利润受到攻击。最终因所冒风险而获得利润报酬的先行者特别容易受到攻击。通过使价格在成本沿着经验曲线下跌的同时保持高水平，先行者就获得了高利润的保护伞。从而即使因为未达到一定规模而使成本较高，高价格也会吸引挑战者，并使他们也可能获得成功。领先者不可避免地会失去市场份额。

在防御战略形成的早期阶段，管理层不得不确定是否继续保留现有的价格和利润水平。假如不必继续保持，问题是价格要降多大幅度以及何时降价来打击挑战者并同时保持可观的利

润水平。全面降价是很痛苦的,并且意图过于明显,而威慑带来的利益只是推测性的。不出意料,这种预防性措施会招致猛烈反对,从而挑战者最终会出现。

抵抗攻击。假如挑战者不反抗的话,注意力就转向将遏制攻击和减小损失的惩罚性反应措施。1975年,当Datril公司想打入非阿斯匹林止痛药市场时,Tylenol公司通过降低价格、巨额广告开支和进攻性的销售活动做出积极的反应。结果,Datril公司在市场中几乎没有获取任何可生存的位置。

有效的抵抗需要防卫者对挑战者的假设、战略和意图做出正确判断,特别是挑战者想要利用的差距、缺陷和机会,以及他们想要获取的市场份额。这些判断由防卫管理部门作出,该部门需要提出对付挑战的战略,以及了解自身的易受攻击之处。但时间就是一切,对竞争的识别及分析如果行动迟缓,那么即使是正确的,也无助于指导遏制别人进攻的活动。早期的考察需要对最可能的挑战厂商进行持续监控,并且要求组织的各个层次对攻击的威胁都很敏感。一线员工经常最早从顾客、供应商、分销商那里获取早期线索。

总而言之,报应法则提醒我们,竞争的优势从来不会永远持续下去,不断观察和创新是竞争力量不断保住领先地位的唯一办法。

战略启示

最明显的应领会的启示就是由先入为主的竞争者所创造的优势。他们通过首先满足刚出现的市场需要或者利用市场与技术的变化以及环境的不确定性以获取一部分市场而获得优势。

这些初始优势在以下两种情况下延续的可能性较大:(1)存

在着基于无形资产的、竞争对手很难模仿的几种优势基础;(2)竞争对手的反应能力受到认识和反应的迟缓所带来的惰性的限制。

由于在竞争胜利之路上没有任何确定的东西,我们不能忘记这些指导方针的价值正不断受到所有市场中两种盛行力量的破坏。

- 几乎不可能提供所有东西满足所有细分市场的需要,这意味着要更加集中于利基市场,或为适应细分市场的差异推出专门的战略。
- 竞争优势在技术、顾客需要和投入成本的变化的压力之下不断受到侵蚀,从而为虎视眈眈的竞争对手提供了机会。当环境处于一片混乱且可积累的无形资产很少时,侵蚀的速度将加快。

唯一明确的是对稳固的竞争地位自我满足很危险,因为这种自满使企业缺乏不断寻求改进和新的优势源泉的动机。检验市场驱动组织是否成功的标准就是看其是否愿意淘汰掉成功的产品、工艺或技术,即使它们仍可获得可观的利润。这种意愿扎根于认为拥有顾客胜于拥有工厂自身的信念,扎根于拥有一个不断扫视外部环境以获得在竞争开始之前就可利用的变化信息的文化观念。

第9章

进入市场

原始的销售依然很重要，但是仅靠产品自身来进行销售是不够的。在当今服务和技术导向的市场，未来的销售日益依赖于创造并维持买主与卖主之间的紧密联系。

——特奥多尔·莱维特

具有最佳分销系统和最优服务的公司将赢得所有市场，因为你不可能在其他方面长期保持优势。

——李·雅柯卡

竞争环境不断变化正在迫使厂商重新评价他们用来接触目标市场的渠道。不能再消极地管理渠道、仅着眼于缩减成本和避免冲突，因为现在渠道管理处在争夺竞争优势战斗的前线。

传统上，在企业经营的早期就已经建立起来进入市场的通道。由于惰性、传统、行业实践，以及缺乏可行的选择等原因，管理者倾向于维持现有的渠道。这样，企业如果想要对销售、服务及定价活动采取严

密的控制，或者仅有为数不多的一些明显的买主，企业往往利用自己的销售力量直接进入市场。其他的企业使用独立的分销渠道，这是因为它作为产品或服务到达目标市场的中介有很高的效率。当市场需要小批量、多品种的相关产品时，市场中介表现出了他们在覆盖范围、经验和专业化方面的真正优势。

古老的规则和传统的思维方式已经倾覆了，它在许多方面遇到了重大的威胁或机遇。首先，由于最终用户市场的分割和复杂性，使得渠道选择种类大增。其次，企业在重组和削减成本的活动中逐渐认识到销售力量和分销活动往往是成本中占最大比例的因素。随着观察的深入，人们经常发现实际成本上升而生产率很差的历史——这是诱人的剧变目标。再次，由于认识到渠道是企业与顾客的主要接触点，而顾客需要更密切的联系和更好的服务，愿意长期忠实于表现卓越的供应商，所以企业控制成本的欲望降低了。随着电话营销和电脑订货等技术的新发展，厂商要保持竞争力需要对渠道进行大量投资。最后，渠道是打开像日本这样封闭的市场和在稳固的欧洲市场上进行有效竞争的关键，因此任何想要全球化经营的公司必须注意自己打开这些市场的能力。这也正是渠道在九十年代成为最重要的战略问题之一的原因。

当前的挑战是通过以发生的全部成本平衡顾客的反应（以提高差别优势）进而发现能支持企业战略的最优渠道组合，同时对渠道保持足够控制以确保渠道网络之间的协调。幸运的是，我们对渠道特性各个方面的理解已经有了重大进展。

渠道设计决策

对渠道结构的重新评价始于这样一种认识：渠道为产品及

服务打入市场承担了大量重要和必须的活动。这些活动是公司价值链中不可分割的部分，或是在价值链系统中承担了一项独立的联系功能。因此有一种观点认为，渠道设计是对在哪里开展活动进行决策的结果。

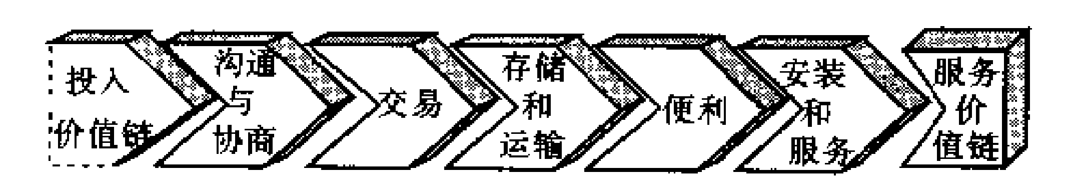


图9-1 价值链中的渠道活动

这些活动都有下列共同特性：(1)需要耗费资金。(2)是必不可少的。(3)必须良好执行，因为这是获得竞争优势的基础。对于大多数公司来说，通过中介来从事这些活动会更好、更合算，因为中介与顾客联系广泛、更专业化、更具规模。

沟通和谈判。包括利用媒体或销售人员来传达有说服力的信息，以及接下来试图在价格、条款和销售条件上达成一致。如果先前的努力已经建立起巩固的人际关系和共同信任，则谈判过程就会相当容易。

交易活动。包括与供经商的订货联系，对购买者提供的信用和融资援助(在高价商品中这一步还可以包括争取政府援助，或采用易货的方式)，以及承担顾客的库存损失和过时的风险。

仓储和转换。这是后期处理活动，包括在仓库中及时贮存，运输到顾客手中，并分类整理、包装成可出售的形式(有时称为拆包分装)。

便利活动。包括办理支付和所有权转移所需的文字工作，告诉顾客所购物品的使用和保养，并将交易信息提供给价值链中的其他部分。

安装和售后服务活动。是在售后为提高或保持产品价值所必须的，包括建立援助保障机构、修理、培训、零部件供应和产品

调试。

渠道设计就是确定上述活动在何处以及何时进行，以便给予企业总体战略以最佳支持。必须解决四个关键问题：哪些活动应该由自己来完成？应使用多少不同渠道？渠道覆盖密度需要多大？对中间商的控制应到什么程度？同一行业中的不同企业对这些问题会有非常不同的答案，这取决于他们的目标和试图达到的竞争优势。比如劳力士公司通过精选的珠宝店和百货商场来销售高价表，而天美时出售其 15 美元的手表是通过包括食品连锁店和折扣店在内的所有可能的通路。

渠道一体化

所有的渠道决策都来源于对纵向一体化程度的战略选择。在选择范围的一端，企业可以通过专用的销售队伍，自有的零售店，甚至是直接邮寄方式来进行直接销售。选择范围的另一端是完全的非一体化，依靠像批发商、分销商或制造商的代表这类代理人来从事所有的分销活动。通常的规则是：在极度分散的市场上出售，毛利率较低，与购买时间无关的经常购买的产品或服务，最好通过独立的渠道进行销售。

独立的代理人。他们往往受到人们推崇，因为他们能够提供产品的组合或成套的产品，这对顾客更有吸引力，尤其是当客户太小，企业无法向其销售产品线中的单一产品项目时。另一个优势来自于相似产品一起出售而带来的成本节约。例如，一个冰激凌分销商能用同样的冷藏车队来运输冷冻食品或冷藏食品，其单位成本要比单独产品的制造商低。

由于独立的分销商痛苦地意识到他们能被其他分销商取代，或者供应者能自己直接销售，他们总是努力证明他们很能干。其强有力的论据是他们的高效率，以较低的销售成本取得较高销售量。

直接销售渠道和纵向一体化。对于复杂、高度差异、昂贵并难以出售的产品，此种方法更受到人们的青睐。这些情况通常需要供应商开发特定的能力，诸如：详尽的应用知识（需要专门培训）、专用的测试、演示、贮存或维修设施，以及与深入了解自己需求的顾客之间的紧密联系。当分销商获得这种能力时，供应商就会对分销商高度依赖，而且越来越难以评价他们的业绩。结果导致对替代威胁的抵抗能力降低了独立分销商的进取精神。由于专门依赖一个独立的分销商很危险，许多厂商选择直接销售渠道。如果平均订货量很大而且不常发生，更容易支撑直接销售队伍的高额固定成本，则厂商更倾向于选择直接销售。

渠道种类

在开始时使用单一渠道以不同的产品满足不同的顾客是可能的。随着市场细分的增加和可供使用的新渠道的出现，大多数公司采用了复合的渠道安排：

- 保险公司已经从专门的代理人变为非专门的外部代理人，通过直邮或电话营销给予支持，甚至使用银行等其他中介。
- IBM 原来只依靠一个 5,000 人的直接销售队伍，现在已经增加了 16 个以上的经销商，连同数量可观的直接邮寄渠道，他们甚至采用了计算机零售店进行销售。
- 通用电气公司主要通过百货店和折扣店销售产品，也采用直接针对大的建筑承包商的方式。

采用复合渠道安排是因为：(1)每个新渠道直接针对新的顾客，从而增加了销售量。(2)只依靠单一渠道越来越难以抵抗新的低成本竞争。例如，如果我们将美林公司通过高增加值、全面服务的经纪人渠道（包括各地经营者和总部研究人员）出售的服

务排成阵列，我们会在图 9－2 的服务方格图中看到该项业务全貌。

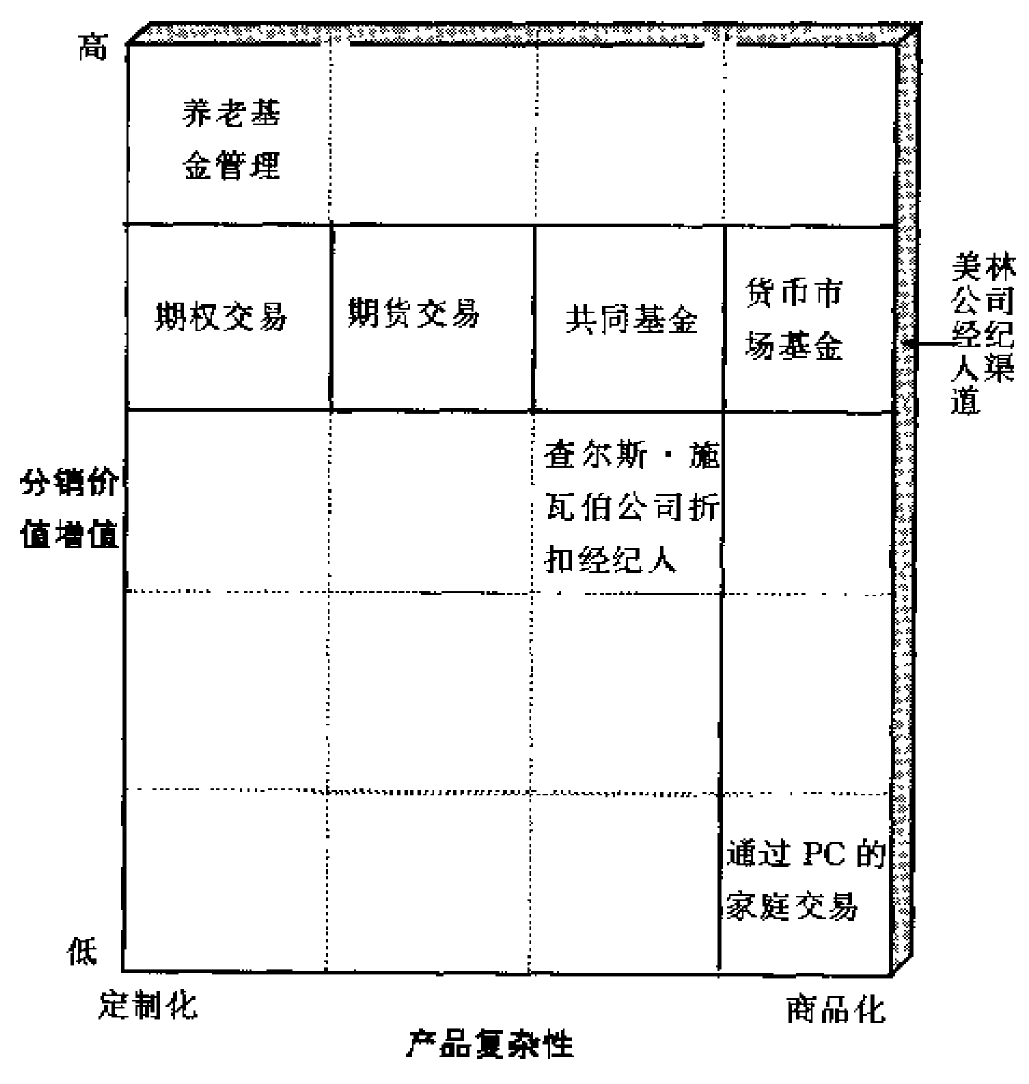


图 9－2 经纪服务方格图

多重渠道也产生了许多问题：失去控制、交货延误、给顾客造成混乱，首当其冲的是渠道网络的一部分为争夺同样的顾客与另一部分发生冲突。象 Honeywell 这类电脑制造商尤其受到此类冲突的困扰，该公司试图以为特定细分市场的系统需求定做自动售货机件和软件的增值转卖商来补充其传统的直接销售队伍。该公司遇到的难题是即使销售小组没有适当的系统，他

们也认为有特定需求的大客户是他们范围内的事，而同时增值转卖商正以更好的解决办法来做同样的事。同样地，如果厂家的销售渠道从专业店转向其他各种渠道，就会发生激烈的冲突。李维·斯特劳斯公司从传统的对李维牛仔专卖店的依赖转向直接通过像J·C·彭尼和西尔斯这样的百货店来销售，就引发了一些反抗。而实际上李维公司别无选择，因为设计师的牛仔通过百货店销售并瞄准更高的价格已经削弱了它的地位。李维不仅给人们一种低价、功利主义的印象，还缺乏大的和逐渐增加的销售额来源。

渠道类型内部也应该包括许多种类，例如，有关直接销售队伍的一个选择难题是，向所有类型顾客销售所有产品的通用销售人员与瞄准市场某一部分的专门销售人员之间的组合比例。皮特尼·鲍斯公司最近已将其多达3,500人的销售队伍从全面销售转为专门销售。这个决定非常必要，但也是痛苦的。随着公司从邮寄产品转为增加运输、复制、称重等工作，销售员完全被他们不懂的新产品搞昏了，而且逐渐不能合理地安排时间。因为每个销售员负责一个地区的所有顾客，往往会发生公司派一个能手推销一种每月13美元的邮寄业务，而派一个新手处理最有价值顾客的情况。由于这些问题不断积累而使销售效率下降。此时需要进行复杂的重组工作，首先将顾客分类，200个最大的全国性客户分别由专人来处理，并让产品专家帮助他们；接下来的一类1,500家多地区客户通过产品销售专家服务，剩下的100万家小客户仍然通过产品销售的通用人才联系。

市场覆盖密度

接下来的问题是每个渠道使用多少中介。像保时捷这样的专业制造商可能只采用少数几个独家经销商。尽管这限制了市场覆盖面，但却确保了进取性更强、消息更灵通的销售，因而提

高了企业形象。比克公司(Bic)采用的是另一种方法,即建立密集的分销网,在一个地区的所有可能的地方销售钢笔和打火机。处于这两者中间的是选择性分销,在所有愿意经营某产品的中介中进行选择使用。格利登(Glidden,生产油漆)、梅塔格(Maytag,生产器具)和拉雷(Raleigh,生产自行车)都使用选择性分销渠道,为的是避免将力量分散到边缘的销售场所上,以获得更高的销售效率。

随着产品成熟并被广泛接受,制造商试图提高渠道覆盖密度。这种新增加的渠道与原有选择性分销商之间产生了严重冲突,原有分销商面对更多经营同样产品的转卖商的竞争。这仅是制造商的利益与中间商的利益不一致的许多方面之一。如果转卖商能够按自己意愿行事,在产品成熟期内渠道密度应该更小。由于他们往往没有主动权,不可避免的后果是储存和支持这种产品的热情减退以及进攻性的大削价。

渠道密度决策往往直接决定于渠道种类决策。当 Lego 想要得到比玩具店所能提供的更密集的地区覆盖,来扩展其塑胶结构玩具的销售时,它必须面对许多不熟悉的新零售商类型。

渠道控制

渠道战略的最后一个问题是与转卖商的协作和对其控制程度。紧密的控制需要成本,因为必须花费时间监督管理中间商的销售、仓储和服务活动,如果存在所有权的利害关系,可能还需要大量的投资。

控制的一个极端情况是市场机制,即利用价格机制来保持协调自主的中间商之间的松散联合。这些网络往往是高度分散的,团体之间只在相当小的圈子里互相协商。较严格的控制是领导机制,这里渠道中占主导地位的厂商对市场参与者起协调作用。卡夫公司在奶制品分销渠道中就扮演了这样一个角色,

正如金属建筑材料制造商巴特勒公司一样,因为他们在各自市场中占统治地位。更严格的控制是契约机制。而最严格的控制来自所有权,正因为如此,此种渠道系统成为一条直接渠道。轮胎公司、油漆公司和炼油厂经常依靠企业自有的店铺进行销售。对中间商紧密控制的副作用是限制了市场覆盖区域,以及由于契约和资产所有权的困扰而导致丧失灵活性。

Harnischfeger是一家生产起重机、卷扬机等设备的公司,该公司的经验表明:战略力量来自于强化控制。Harnischfeger的大部分产品通过250家小分销商组成的渠道网络销售,其中有工业品供应公司、原设备制造厂商(OEMs)以及起重机公司。这是一个混合的体系,对Harnischfeger公司并不很忠诚。而且有一个烦人的趋势,这些渠道成员自己建造起重机直接参与竞争,尤其是下游的企业。留下来的成员专业化水平不高,经常滥用信息和特权,而且缺乏足够的发展资金。简言之,他们不值得信任。

解决办法是进行战略变动的大手术,将分销商的数目从250削减到22个更有专业技能的大分销商。首先,公司决定将其战略重新对准零件和机械的销售,放弃用作大梁或支撑钢材的销售,因为这些产品运输成本非常高。这意味着他们的分销商必须能够在方圆400英里的区域内装配和运送这些设备。作为享受独家分销权的代价,经销商不能经营竞争产品,而且必须储备大量零件和设备。他们还必须做好准备承担越来越多的服务工作,因为Harnischfeger决定必须用本地经过培训的人员来完成优质的服务。为了与这些优秀的分销商建立更紧密的联系,公司进行一项高风险投资——给予分销商以很高的信用限额。

通过对渠道的严密控制,Harnischfeger能够延伸其产品线,因而顾客能在材料处理中心进行一揽子购买。而且公司不只出售自己制造的产品,还寻找有前途的第三方产品,贴上自己的商

标,并通过自己的销售网销售。这不仅减少了所需的昂贵加工设备,而且使公司获得了重要的竞争优势。

剧烈变动的渠道环境

当市场环境稳定时,渠道问题不会得到太多的战略关注。产生惰性的力量太多而且太诱人。建立强大的渠道需要投入大量努力和资金,还要经历很长时间,内部的严重官僚主义充斥在渠道日常的管理活动中,而且竞争者更愿意固定在有吸引力的渠道上。更为甚者,经理们已经为解决现有的渠道安排大伤脑筋,不愿去研究新的安排,以免扰乱现有网络的平衡。这些现成的理论正在遭受挑战,而且有时被以下五个方面的力量和事件打击的一无是处:

- 生产率降低;
- 顾客联系更紧密;
- 渠道选择激增;
- 力量平衡迁移;
- 公司特权发生变化。

这些趋势并不是同样适用于所有厂商,而且趋势之间经常相互冲突,这使渠道战略选择大大复杂化了。

下降的效率

紧迫的利润压力正迫使管理者们仔细斟酌每一项消耗成本的活动。公司如果对分销,尤其是销售成本作仔细检查,很少会对其发现感到满意。尽管制造和交易过程的成本在销售额中所占比例已经下降,销售成本却占了其中一大部分。一家大公司

发现,平均来讲,在1978年至1987年间他们的商品本身成本占销售额的比例已经下降了3个百分点,而销售和管理费用占销售额的比例却上升了31%。

成本结构变化的一大因素是极高的直接销售费用。在1975~1985年间,企业对企业的直接销售访问费用以平均每年10%的速度递增,从71美元提高到208美元。为了赢得一个新的工业客户,大致需要4~7次销售访问,总的销售成本超过1,500美元。这些成本对小客户来说是无法接受的,因此必须寻找新的方式以接触到客户。

不幸的是,没有明显证据表明公司从增加的花费中得到更多的收益。对14个行业350家公司12,000个销售员进行的一项为期10年的研究表明:每个销售代表的销售数量每年仅增加2%,然而销售时间却明显每年下降了250个小时。这种销售效率的下降无疑是顾客对供应商施加的压力不断增加的结果。

紧密的顾客联系

这里的变革意义非常深远,已经被称为购买革命。这些变革是过于自信的顾客引发的,他们受自己对提高质量、降低成本,以及在自己的价值链中与供应商更紧密结合的战略需要的驱使。这些顾客包括大规模系统装配者,像通用汽车和施乐这样的一体化厂商,还有诸如宜家和沃玛特之类的大型零售商。他们经常模仿其全球范围内竞争者例如 Matsushita, 丰田和 NEC 的购买活动。

从疏远到协作。传统的疏远或敌对的购买方式是为争取最低价格而设计的。三大汽车制造商的所有供货商都熟悉他们主顾的特点:买主依靠一个较大的供应商集体之间的互相争斗来获取价格折让和确保货源稳定。他们只签订短期协议,因而有许多次重新协商的机会。订单分派给多个供应商,以使他们紧

密地团结在自己周围，并减少对单一供应商的依赖。实际上，采用多个供应商的一个理由是降低供应线由于劳资纠纷或其他干扰而被切断的风险。

当业务状况良好，而且所有竞争者都遵循相同的规则时，没有什么动力来挑战传统的疏远协定的思维方式。现在则存在许多诱因，因为这种相互对立的联系之中的隐含成本变得越来越难以容忍。

传统的疏远方式的一项主要成本缘自这样一个假定：供应商在提供能转化为顾客优势的增值服务、技术进步，或引导创新的能力上没有什么重大差别。当所有供应商被视为可替代的时候，并没有回报那些最能支持自身战略的供应商的机制。现在厂商已不再坚持成本和价格因素的标准，我们可以从下面的案例看到这一点。

通用电气公司的供应商精简计划

对飞机发动机企业集团的喷气发动机零件供应商依靠下面4种因素来打分：

质量占30分，依据经过检验的供方导致的缺陷，采纳改进的系统和对操作的管理监督。

加工工艺占20分，包括人员对技术的掌握程度，设备使用时间，过程规划和成本状况改善的历史。

交付占30分，包括比计划提前装运零件，维护库存的完工产品，对计划的变化做出积极反应的能力。

成本/价格占20分，它反映了财务状况的健康程度和对信息及行情要求的灵敏性。

供应商的得分通常在70～90之间变化，它可以通过下面的公式转换成投标因数：

投标因数＝1＋[(100－供应商优点得分)/100]

如果供应商得分为70，则投标因数为1.3，而如果供应商得分为90，则投标因数下降至1.10。这一点非常重要，因为由投标因数乘以商定的单位价格后得出一个加权价格，它是决策的基础。这意味着得高分(90)的供应商比得低分(70)的供应商的优势高出18%。通用电气公司想利用这种方法来减少几乎65%的供应商。

传统的松散联系的另一成本是由于缺乏沟通产生的。在这种安排中很少有鼓励供应商向买主开放的力量，反之亦然。买主不了解供应商的成本和能力，而供应商也没有动力去开发更广泛的能力，因为他们的合约在下一年很容易被价格更低的厂商抢走。供应商通常并不了解客户的总体需求，他们只是争夺已经设计好的一部分订货。当他们赢得了投标，他们仅注意是否会完不成交货、数量或质量等业绩指标。这种把着眼点放在反面情况的方式很难产生信任与协作。

这种松散联系的成本大大提高了，而协作可以降低成本。在紧密的联系中，合作者想要维持长期的贸易往来，因而采取较高程度的目地明确的协作。这种紧密的联系只可能是与几个供应商来保持，有时甚至是唯一的供应商，为此，施乐将其供应商从1981年的大约5,000个削减至1986年的仅300多个。克莱斯勒靠500家供应商提供80%的外购零部件，而且与其中大多数供应商签订了多年的合约。

单一供应商的好处相当大，尤其是采用了准时制生产系统。在理想的准时加工系统中，只有在生产过程中需要时，供应商才发运适当数量的零件和原材料。由于零件的质量被假定为完美的，客户可以不间断地进行生产。这意味着巨大的成本节约。但是单一供应商的其他好处也很重要：

• 供应商参与设计——在疏远的方式中，供应商被排除在

设计过程之外，即便供应商比客户更了解情况。现在的供应商被赋予了交付满足操作专业化需要的零部件的责任，而且会以最好的实用技术来更廉价地进行生产。这要求有更广泛的知识。

- 分散与集中——当每项产品存在多个供应商时，很难发现质量问题，更不用说去解决质量问题。任何工艺改进都很难与分散的供应商协调。
- 规模经济——这可以通过单一供应商来实现，他有足够数量满足特殊用途的的生产能力。为了长期合约的安全性，他们有动力来进行这些投资。

在共同的约定达成之前，合作安排需要的不只是对现有关系的修补。主要的因素是力量平衡，因为如果买方试图进行铁腕统治并控制运作过程，协作不会发生。即使力量是平衡的，也往往存在不一致的抵触，因此在开始就应提供一种解决纠纷的机制。使抵触的破坏潜力最小化的机制包括：(1)通过开放的沟通以使共同问题得到解决而不是通过谈判；(2)供应商参与产品开发的前设计阶段，这样会使双方对能力有共同的理解；(3)采用供应商能够进行实验，而不是被硬性的设计规范所限制的零部件性能指标；(4)共同的长期产品、数量预期和其他战略信息等计划。所有这些活动都会增加共同信任的气氛，成熟的协作必然会更加发达。

更狭窄和更紧密的供应安排作为一种趋势似乎是不可逆转的。有些厂商会满足于此而停滞不前，并集中力量管理现有的供应商。但是另一些则采用新的购买技巧以及将集中的影响提到一个更高水平，而且正在颠倒习惯的买方——卖方的影响过程。这可以被称为“反向营销”。为了比较与供应商联系的不同类型，请参看图 9－3。

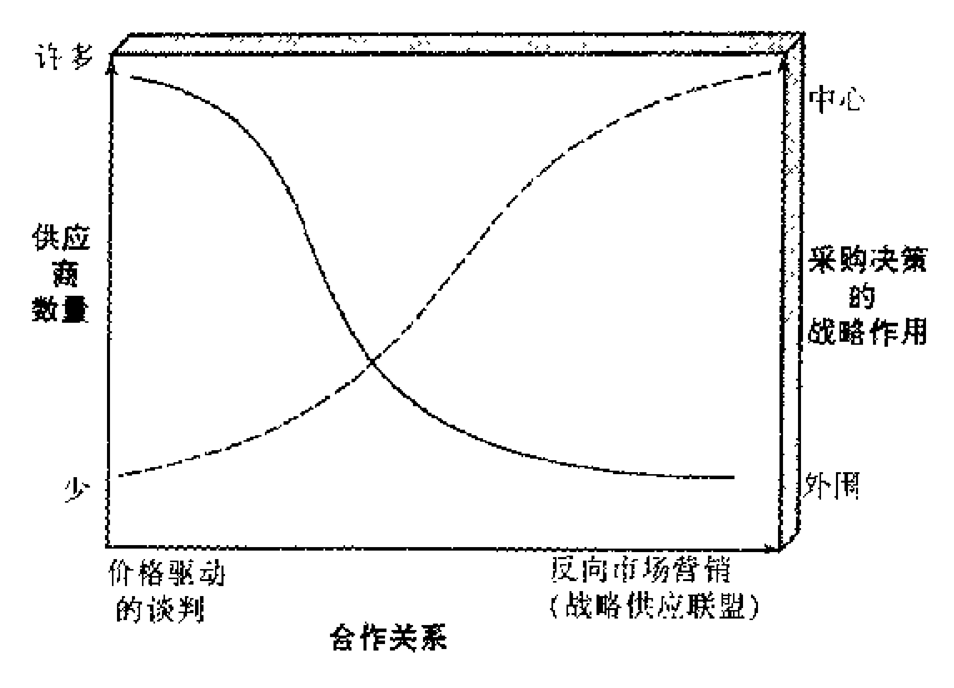


图9－3 供应商关系的进步

反向营销。变动的协作安排主要有两种。一种是顾客采取主动并寻找合适的供应商，有时这意味着根据业务而新创立公司。另一种是，客户愿意承担一部分失败风险以证实自己对长期合作的忠诚。这是一种非常积极的采购方法，而当采购在支持战略过程中扮演了非常重要的角色时就会更加盛行。

宜家公司从反向营销中得到的优势可能比其他公司都多。宜家是一个以瑞典为基地的跨国家具零售商，它的业务范围是经久耐用、时髦而且经济的可拆卸家具。这对于青年人家庭及预算比较紧张的单身是一个非常有吸引力的概念，他们需要设计精良、实用的产品，这种产品会对他们的家庭设施产生重大影响。

宜家开始只在瑞典的城市郊区有几家仓储式家具展览厅。其价格远远低于传统的家具零售商，因为它不提供信用、送货或目录服务，而且顾客购买后还需要运回家自己安装。传统的零售商很快便通过抵制宜家的供应商进行报复。这使宜家别无选

择，只有去寻找不受零售商影响的小型供应商。因为有很多小供应商是非传统供应商，诸如锯木厂等，他们缺乏实用知识和资源。宜家必须在采购、工艺、专业设备、仓储及包装等方面帮助他们，而且还要自己设计和测试。到1987年，已经有超过100名生产工程师执行采购员的工作，而且有一个50人的车间来生产原型产品，然而，这个公司坚决不自己进行加工。它还避免采购超过任何供应商50%的生产能力的产品以保持灵活性。

与供应商紧密联系且积极参与的回报是去除了为顾客服务的阶段（见图9-4）。

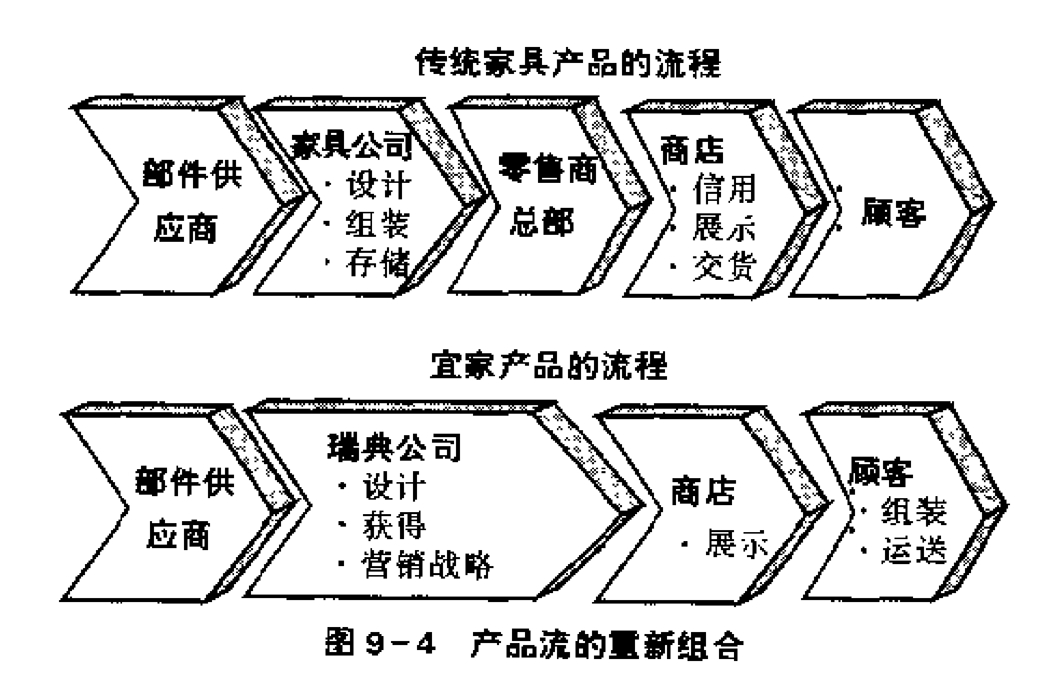


图9-4　产品流的重新组合

在传统产品流中这些活动通常由独立的家具公司完成，现在它或者被宜家接管了或是被取消了。这意味着更高的采购经费，因为宜家必须面对很多的零部件供应商，而不是少数几个把零部件组装到一起的制造商，这些成本很难被抵偿，因为制造商的运营成本和利润没有了。供应商也更愿意与财务状况良好、技术先进的客户打交道，而且他们了解自己在宜家运营中的整体作用，从而成为“宜家家族”的一部分。

激增的渠道

直接和间接渠道的明显区分已经被杂乱无章的复杂竞争模式所湮没。每条新渠道都是对最终用户市场细分，或是由最新的电脑和电信技术所产生的可能性的特定响应。先前同类的渠道正在像变形虫一样分裂为越来越多的专业化渠道。

考察一种最近的新生事物：计算机商店。它们曾经是电脑爱好者的专用通路，即技术导向的供应商向其他技术人员销售的通路。后来出现了效率商店，它向小企业出售电子表格软件包及会计系统。现在通过市场细分出现了专业店，其典型是“幸福1000”商店及政府商店，或是CAD/CAM这样的联合应用。一些经销商正在开始专门经销网络或多用户系统，而不是独立的系统。他们可能对相同的客户都有吸引力，满足了组织中不同部门的不同需要。

这种日趋增加的渠道多样性和复杂性可以直接追溯到零售的发展，以及买者与卖者联系受到的信息技术的影响。每个方面都表现了敏锐带来的机会和粗心大意引起的隐患。

结构的发展。其中两种趋势是最主要的。首先是零售店分化为两种截然不同的类型。一种是利基商店，集中经营特定的商品，比如说风靡一时的职业女装。这种商品很昂贵，代表着一种独特生活方式。第二种类型的零售店可能会吸引同样的顾客，但是他们经营诸如食品、大众服装及家用器具等商品，其中价格是主要的卖点。对这些商店而言，大即是好，因此超级市场会有60个付款台，而且过去几年中卡马特的规模增加了一倍。在这种环境下，传统的普通零售店越来越难以生存。

第二种不可忽视的趋势是特许经营，这是一种已经占美国市场零售额三分之一的到达市场的方式。而且到2000年将会占零售额的近一半。在这种系统中，特许人（获得特许费及年金

收入)按照约定对特许代营人提供不同形式的业务援助,特许代营人通常是独立的投资人和行为人。尽管特许经营已经在服务市场,例如快餐、不动产、汽车和汽油等市场被人们熟知,但其最近的增长却来自这样一个认识:多数活动都是可以特许的,新的业务种类包括财务和法律援助、牙医、草坪维护及皮肤护理服务。实际上,只要存在可识别个体的消费观念和容易复制的力量,就会有特许的可能性。但是特许代营人不是雇员,特许人与其联系是伙伴关系,不能简单通过施加压力来达成更紧密的协作,大部分昙花一现的特许关系缘于由于时间的推移、市场环境变化引起的不平衡的增强。当假日酒店发现他们独立行动的特许经营店质量下降或正在抵制全国性的营销计划,而这是针对马里奥特、希尔顿和海特饭店同种营销项目的必要防卫措施。他们不得不收回了一些特许权,以恢复对渠道的控制。尽管存在不可否认的控制问题,特许经营仍是接触分散市场的有吸引力的方式。

信息技术的影响。这些变化不仅仅是由于电脑数量的激增和高密度的电信网络的使用。有了这些新能力,厂商就有了从头开始重构其各项活动的动力。对于渠道设计者来说,最有趣的可能性是电话营销和计算机集成渠道系统。有些想像力丰富的人不会停步于增强现有渠道观念,而是想像一种全新的业务。比如联邦速递,如果没有装备电脑的卡车和其他设施,它的隔夜包裹市场就不会成功。

电话营销利用电话联络来支持或替代直接销售队伍。有些系统只为打入的(in-bound)电话,即通过促销活动或目录而产生的订货设计的。打出系统有两种目的,一是为了业务重复进行而寻找顾客、接受订单以及随后一系列活动的销售媒介。这里电话营销能在很大程度上提高销售效率。这是由于它允许客户类型更加专门化,使之能更好地集中于高产出的客户,同时缩

短了差旅时间。与此同时,顾客也能得到好处,因为他得到了更好的服务。第二个目的是销售支持:制定销售访问和送货计划,实施审查,检查订货状况,处理订货中的问题。

采用电话营销最富魅力的理由是成本节约。由于直接销售成本上升,对小客户进行直接访问很不经济。3M公司发现面对面访问的平均成本是200美元,而且完成一次销售工作需要4.3次访问。由于这些费用,药品和手术器械等产品供应商负担不起拜访美国6,000多家医院的成本。但是一个电话销售代表能以每次访问25美元的费用来接触小医院。

计算机集成渠道系统。它能帮助企业获得和保持竞争优势。最初的优势来自于更好地服务于顾客。它给客户装备了专用终端,直接与供应商的主机相连,因此客户可以即时订货,紧密追踪库存和运输状况,并通过电脑网络征询建议。客户从这种紧密的联系中得到的好处是订货和库存费用大大节省。内陆钢铁公司声称使用这种系统增加了钢材交货的可靠性,这是由于顾客库存费用的节省能抵消海外供应商10%的成本优势,因为它们交付定制的钢材需要花费一个月的时间。

紧密联系的这些优点很容易证实,因为这种系统经常能比竞争对手抢先。许多竞争者缺乏必要的经营规模以分摊高昂的原始成本,或者缺乏财力资源。只要这种系统合适,它就很难被取代。另外,转换至一个新系统的费用相当高,因为这会产生混乱,而且需要重新培训。

只有少数这种渠道系统试图把顾客维系于唯一的供应商。AHS(American Hospital Supply)在这点上是个例外,它为了阻止竞争而采用了一种称为高度倾斜的策略。大多数供应商采用轻微倾斜,他们允许客户与其他人做生意,但采用这一微妙的方法使顾客向自己倾斜。美洲航空公司采用一种"马刀"订票系统,它与8,000家旅行社相连结。这种系统是倾斜的,显示在旅

行社屏幕上的看似中性的航班和票价信息实际更加偏向美航的班机，因为它将其列在首位。不管是否倾斜，这些渠道系统只是一个预备步骤，当相连的电脑网络普及时，他们会朝业务电子化方向发展。此时先驱者的优势会被蚕食，但是传统到达市场的渠道将会改变。

力量平衡的变迁

间接接触市场的企业几乎都不能避免客户力量的无情增加，从而被渠道中的中间商所控制。这种趋势在各种零售形式中尤为显著。在那里制造商的品牌和力量被大大削弱了。

通过渠道系统获得优势

AHS 第一次显示了复杂渠道系统的竞争力量，该公司确立的成功标准几乎没有人达到过。该公司面向超过 10 万家保健服务提供者分销 8500 家供应商的产品。1974 年，AHS 在大型医院的仓库里安装了最初的订单接收终端。起初医院只在需要快速反应时才使用该系统。不过，仓库职员比销售人员更喜欢终端，将之用于日常订购台头压板和血液分析仪这样的物品。随后医院发现订单处理过程变得更快，因此没必要保持大量存货。这使得 AHS 的竞争对手遭受很大损失，他们提起一项反托拉斯诉讼，以阻止 AHS 与大医院鉴定供应合同，但却败诉了。竞争对手仍不得不跟进，但 AHS 通过利用收集的订单信息来追踪趋势并对出现的需要做出更快反应而保持领先。

力量平衡的某些变动可能是零售商与顾客密切联系的必然结果。无论是否不可避免，随着大量连锁零售店的增长，零售商之间的联合减小了直接竞争对手数量，并能获取优质信息，这些变化的到来加快了。

供应商的集中力量有许多表现，下面就是其中的一些迹象：

- 一家零售店 Toys R Us 控制了美国25%的玩具市场。
- "自己动手"所用器材市场被夫妻五金店主宰，他们已经结成联盟以增强购买力量。
- 经营多种汽车的超级汽车经销商在90年代中期已经占据了汽车销售量的30%。

信息技术也有利于显示零售商的力量。大多数零售店现在已经能够得到全部销售数据，有时是通过销售终端设备获取同步数据，这使他们比制造商更多了解某项特定商品的信息。一些观察家猜测零售商将会像现在一样继续把这些数据卖给外面的小贩呢，还是保留这些数据以获取更大的力量。

在议价力量提高的情况下，供应商的获利能力是可预测的。第5章中描述的所有因素都是根据中间商的偏好而发挥作用：(1)只有少数买主进行大量采购；(2)转换几乎没有限制；(3)买主信息非常灵通；(4)他们能够进行后向一体化，建立自己的加工厂，并组织自己的后勤保障和仓储。所有这些因素都成为争取获得新创价值中一个较大份额的有力武器。

零售商通过很多方式运用自己的力量，包括要求"货架占用津贴"。即要求供应商为获得超市货架空间支付费用。这仅是在过去10年中出现的现象，但现在已迅速增长，洛杉矶一家最大的超市向某一品牌的酸乳酪收取高达56,000美元的分配货架费用。消费品制造商花在交易促进上的费用已经超过在广告及其他建立特许活动上的花费，货架占用津贴就是其中的原因之一。

对制造商来说唯一的好消息是折扣随着产品差异程度而变化，如果诸如面包之类商品存在剩余生产能力，而且资金密集程度高，折扣率会超过20%。当卖方集中度高，品牌忠诚很牢固，而且剩余生产能力很小时，给主要零售商的折扣率则很低。

改变公司重点

许多企业在如何构建整个公司问题上产生巨大的混乱，导致不得不抛弃如何最有效接触市场方面的信念。在全球化竞争、企业入侵者试图夺取潜在价值的推动下，公司正在削减成本并重组以利用现有的资产来增加产出。这种压力面临的一个打击是它包含这样一种信念：所有事情都应该由一家公司来完成。现在企业更愿意对外签约，把原来由内部员工所做的事让外面独立的厂商来执行。或将活动分散到联盟内部其他成员并通过合作协议完成。忠实于渠道是这种修正思想的必然抨击目标，因为它通常很昂贵，消耗了大量资金，而且其效率受到广泛的怀疑。

分散。在八十年代中期流行的话题是“空心公司”，主要是反对从海外获取资源的趋势，而且预期了一种新型公司的出现，这种公司从事大部分获取利润的活动，但缺少自己的生产基地。最近出现了这样一种认识；这种公司是向新型网络化组织演进的一个必然阶段。“空心公司”是一种规模较小的核心单位，它依靠其他公司或供应商来从事制造、新产品开发、分销和其他重要活动，这些活动都建立在契约的基础上。例如耐克公司，它节省了大量资金用于公司擅长的方面，而让成本更低的专门公司完成其他活动。同时，通讯技术的发展使供应商和客户能更容易地在网络上进行协调。这样，许多公司更愿意考虑用销售代理来代替公司销售人员，而且通过独立的公司来承担某些服务职能，例如信用和后勤保证。这种决定需要在来自于灵活性的成本影响和收益，与互相抵触和缺乏协调之间寻求一种平衡。这种互相抵触、缺乏协调是由于目标、程序以及供应商与渠道成员的能力存在差别而导致的。

共享与伙伴。对于成本压力和全球竞争，一个越来越有吸

引力的对策是结成战略联盟。战略联盟就是不同企业为了共同目标，利用互补的技术和资源进行合作的一种公司间联系，可以采取多种形式：从长期合约一直到联营企业。之所以采用联盟形式是因为不能实现完全的并购。这种趋势的广泛影响非常重要，我们在后面关于全球市场管理的章节中还要回过头来更深入地讨论这个问题。然而，这种方式还有一个特殊的作用，它可以通过利用其他公司的销售和分销网络来进入其他方法很难进入的市场。

采用联盟进入其他市场的先驱是葛兰素公司，它在1982年打入了美国的溃疡治疗市场。当时的市场是由世界销量最大的处方药公司 Smith Kline Beckman's Tagamet 控制的。葛兰素公司的竞争产品Zantac采用一种完全不同的组合也达到了相同的效果，当1981年进入欧洲市场时，该公司获得了英国市场份额的33%，德国市场份额的40%。葛兰素的主要问题是它在美国市场上缺乏销售覆盖密度。在这种将产品直接推销到成千上万的医生手中的行业里，葛兰素的销售队伍人数远远不及Smith Kline公司。庞大的销售队伍开支也非常高，每个销售代表的费用在50,000～80,000美元之间。所有这些问题都因为与Hoffman-LaRoche公司的创造性的共同销售协议迎刃而解了。Hoffman-LaRoche同意以一定的百分比在葛兰素名下销售Zantac，而不是照行业惯例在Hoffman名下销售。这使葛兰素增加了700人的直接销售队伍，而且他们能够建立自己的名称。

大多数营销联盟都是由同样的目标驱驶，即获取市场覆盖，规避开放市场的风险，同时减少了纵向一体化所需的费用和资金要求。这对于产品种类有限的小公司是一个尤为有吸引力的办法，他们需要有原设备制造商客户基础的保障，还要参与提供给最终使用者全部产品。在大公司会有一个适合于更加精确划分目标市场的分销渠道，而不是能够组合的选择性分销系统。

大公司为其产品线增加一种互补的高价值商品，减少分销系统的剩余能力，并从中看到了盈利机会。由于这些原因，在管理者重新考虑现有渠道或试图进入新市场时，联盟日益成为其首选。

制定渠道战略

每个企业最终都会被迫重新考虑如何进入市场。这项工作永远都不轻松，过去的承诺，长期忠诚和联系，以及长期积累的对现有渠道复杂性的认识已经岌岌可危。如果不做重新评价，渠道战略很容易与总体战略失去协调，并错失变化的渠道环境带来的机会。更糟的是，自由放任的态度等于是邀请竞争对手利用这个机会，并确立其巩固地位。

要重新评价渠道活动，最大的障碍是现有渠道形式过去的历史以及传统的思维方式。这些障碍受到一种强健过程的挑战。此种过程是零基础的(zero-based)，开始时不管当前的渠道安排，而从市场角度发现打开市场和提供服务的最优方式。一旦确定了理想顾客，就提出应该如何去接触他们的问题。

这种渠道设计过程的步骤与开发竞争优势的步骤很相似。不同之处是渠道必须支持总体战略推进，同时还要满足必要的效率要求(合理的费用收益比率)，确保长期的灵活性。

第一步：分析现有渠道状况——竞争地位、主要趋势及获利能力。

第二步：获取顾客对各种渠道选择方案能力的判断，并满足他们的服务要求。

第三步：比较各种渠道选择方案的相对成本及获利能力。

第四步：测试战略选择的适应性和可行性。

第五步：设计和执行计划，以获取最大化的优势及与中间商

最小化的抵触。

本章的剩余部分将依次把前四个步骤展开阐述，如果能做好这几步，随后的许多执行步骤也会得到解决。

第一步：渠道形势分析

把能说明一个企业与目标竞争对手相比的分销流动、覆盖密度和成本趋势等事实集合起来是一项有风险的任务。许多营销或销售经理会了解自身渠道中各种联系。在销售报告系统和结算系统之间，他们掌握有关价格、交付条款、收益、存货售出率等业绩指标的大量细节。然而他们对竞争对手，或价值链中其他阶段的了解却是零乱而且是想当然的。因而可能很难整理出如表9－1所示的渠道份额矩阵所要求的基本数据。

表9－1 渠道份额矩阵

制造商份额 \ 转卖商份额	A	B	C	D	E	
X	20%	20%	5%	0	5%	50%
Y	20%	0%	5%	5%	0	30%
Z	10%	0	0	5%	5%	20%
	50%	20%	10%	10%	10%	100%

这个矩阵提供了比简单计算制造商或中间商的份额更为有用的材料。我们很容易看到特定渠道中的流量。在这个矩阵中，中间商可以是一个单独的分销商，也可以是一类分销商的所有成员。通过另外的视角，我们可以容易地看出重要的依赖关系严重偏离了平衡状态，这个平衡状态是每个供应商占有每个中间商销售的一定份额，它们占中间商总的市场份额是成比例

的。例如，X－B 渠道比预期的平衡状态有更高的市场份额，可能是因为中间商 B 经营 X 的产品已经有一定名声。由于 X 厂商有另外三家中间商，它对 B 的依赖看似不如 B 对它的依赖性强，但是市场份额只能说明问题的一部分，比如可能 B 服务于一个特殊的细分市场，而通过其他途径则不能进入这个市场。为了深入理解这个矩阵，我们必须了解：

- 每个贸易渠道的相对获利能力；
- 渠道种类的增长速度；
- 市场覆盖率(占其实际服务的整个市场的比例)。

输入的数据可能由于多种原因而很难得到。有许多因素阻碍了了解竞争对手的行为和绩效。能得到的竞争对手的数据很有限，因此这种描绘是片面而有缺陷的。很少有现成的信息来源，例如能追踪所有竞争对手从仓储到零售店的数量并记录下全部零售店的购买活动的综合调查服务。至少，许多中间商与供应商共享敏感的顾客信息，而不愿公开，因而收集更准确信息的渴望会受到阻碍。这个问题产生于他们对自身利益的看法。正如麦克维(McVey)在许多年前指出的："中介人不是由制造商造就的链条中的受雇佣环节，而是一个独立的市场……它首先是作为顾客的采购代理人，其次才是作为供应商的销售代理人。"这种观点在今天仍然有效，这正是制造商经常被迫绕开中间商，对其最终顾客进行专门研究的原因，一家木材公司为了研究谁在购买其胶合板，不得不收购了一个木材零售场。即使与市场很接近，也无助于公司发现竞争对手在做什么，或是追踪渠道环境的广泛变化趋势。

战略相关趋势。对形势的评价应该是一部电影而不是一张快照，能看见渠道在何处及将来会如何发展的能力对于决定渠道战略是否需要改变至关重要。因为改变方向需要花很长时

间，根据当前的需求作出的转变可能在三四年后并不适合。尤其需要跟踪以下领域的趋势：

1. *购买方式的可预计的变化*。例如，在蜂窝电话市场（无线或移动电话服务，它通过在服务于不同地区的网站之间传送无线电波来提供优质的接收效果）的早期阶段，大多数顾客都愿意直接向蜂窝电话公司购买，随着市场的发展以及顾客对蜂窝电话更深入的了解，调查显示65%的潜在购买者愿意在零售店购买这种电话。

2. *渠道的新进入者*。他们受到利润机会的吸引，或认为参与这个渠道具有重要战略意义，这种方式可以提供一种进入市场的新方法。到1992年，汽车制造商会提供蜂窝电话作为小汽车的可选功能，此时他们会成为蜂窝电话最大的渠道之一。

3. *采用新技术来进入市场的方式增加*。例如电话营销与直接订单接收系统。跟踪顾客对这些技术的试用情况和直接竞争者的重大举措，同时观察先驱者市场的方法是明智的。先驱者市场与被跟踪的市场有许多共同点，但采纳新的实践要比被跟踪市场早。

4. *从渠道中获取利润的压力*。这可能是由于我们在前面部分看到的议价力量的作用，或是使用渠道费用的巨大增长。

上面的这些趋势都会对正在使用的渠道的未来吸引力产生重大影响。预测渠道变化的能力是康柏电脑公司在个人电脑市场上成功的秘诀之一。此公司被当之无愧地称为历史上成长最快的公司。在1982年，这个公司还没有出现，到1987年，它的销售额已经达到了12亿美元。康柏较早地看到，随着个人电脑成为办公用品的一部分，大公司会日益倾向于从零售店购买电脑，而不是直接向制造商购买。然而，经销商的货架空间总是有限的。因此康柏为计算机经销商设计了一种新奇的方法。不像

其他直接销售的电脑公司，康柏拒绝与自己的经销商竞争，绝不向经销商的客户直接出售。经销商则以确保康柏电脑得到所需的货架空间和经销商支持来作为回报。

第二步：从市场出发开始设计渠道

渠道设计过程第一步的危险是，它鼓励从竞争角度和历史角度思考，这偏离了掌握最终顾客真正想从渠道服务中得到什么的管理思想。接下来这一步的目的就是要打破这种流行的思维方式，采用顾客角度的观点。这意味着将结构、成本以及与企业总体战略的匹配等问题暂时搁置起来，并提出以下问题：

- 哪些服务项目有利于目标顾客的价值；
- 这些属性的差异如何应用于将顾客划分为相同需要的细分市场；
- 可用的渠道能在多大程度上满足这些细分市场的需要；
- 什么样的新渠道结构能更好地满足这些需要。

权衡服务项目价值。这里要求顾客撇开产品的特点和性能，只考虑他们最重视的渠道服务项目。对于一台个人电脑来说，可能的服务项目包括：产品演示、担保条款、可否融资、使用培训、安装和修理服务、维修期间可否使用借用品以及技术建议。这里的问题是顾客会要求所有的服务项目，除非他们被迫对每个项目分配优先程度，或做出精确的权衡。这种权衡反映了提供这个服务项目还是另一项目之间的费用差别。对所期待的渠道服务项目之间最流行的权衡是：

1. **批量**。顾客希望买一台，还是多台？
2. **便捷性**。柜台周围的服务是否便捷，接触是否是实质性的，或者顾客是否愿意通过免费电话在遥远的销售地点购买？

3. *反应速度*。顾客是需要得到像宜家家具那样即时的交付，还是想等上几个月来从各种式样、颜色和质地的家具里做出精心选择呢？

4. *产品花色品种*。顾客是想从一次购物活动中同时满足所有的需要，还是宁可选择专门的店铺呢？对于想树立提供优质银行、保险及经纪人组合服务形象的金融服务公司来说，这个问题产生了主要的难题和机遇。

5. *服务质量*。相对于折扣店的没有个性特点、自选的程序来讲，由专业男士服装店提供的友好、体贴的服务重要程度如何？

6. *服务支持*。顾客是需要及时的、由公司提供的修理和安装服务，还是愿意利用就近的维修服务点。

顾客细分。不同顾客对每个渠道服务项目的重要性认识不同，这取决于他们的需要和购买行为。如果这些作为细分依据的差异程度足够大，则一个渠道不能指望会满足所有这些不同的需要。我们在第5章介绍的相同过程在此处可以应用，以发现相同特点的顾客群体，然后识别出他们，最后可以测量出每个顾客群体的大小。

反应特定服务项目重要程度特点的细分顾客群体应依据现有的能力对其进行最好服务的渠道类型来分类。对于工业运营和维护供应商来讲，一个顾客群体明显强调适当的价格、快速的交货服务、扩展的信用条款、多重品牌的应用、本地库存以及简单的订货程序。这种需要特性精确地描述了一个全职能的工业分销商。

上述分类仅仅作为参考，它不能穷尽所有可能性。如果没有现成的渠道能满足某一群体的服务需要，就应该设计一种新的渠道类型。对于能被诸如电话营销和交互式电视等新技术来满足的细分顾客群体，需要有一种特殊的思考。如果个人电脑

市场的厂商能更认真地对待这些问题，那么很多厂商就不会错过利用增值中间商和零售商经营多种高度集中产品的重大机会。

顾客对渠道选择的判断。在有关现有渠道满足细分顾客群体需要的能力方面，人们已经做了很多假设。这些假设首先需要通过询问顾客对现有选择的满意程度来验证，即通过提供顾客目前认为重要的服务项目的渠道来进行验证。往往总体的满足会掩盖目前供应商在关健服务项目上的缺陷。从这些不满足中能得出一种新的构建渠道的方式以克服这些问题。分销商的销售人员可能是解决问题的能手，但不了解影响有效性的行业趋势，或不能很快提供买卖行情。而这些是暗示改进机会或接触市场新方式的信号。

不应低估创新性、可选择性渠道的可能性。有越来越多的证据表明：相对于由供应商估计来说，顾客更喜欢使用可选择的、有技术基础的渠道。下面的结果来自于英国的一项调查。调查中询问调查对象："下面这些购买活动中哪些对你是理想的？"

	回答百分比(%)
银行业务	36
国外渡假	29
杂货店(不是去买新鲜食品)	18
服装和鞋子	16
书	16

如果要询问顾客对一种新渠道的满足程度，还应该询问他们使用这种渠道有没有障碍。例如，有许多原因可以说明为什么个体配镜师愿意联结于由达拉斯眼镜实验室建立起来的电子订货网络。这些独立配镜师遭受大连锁店的严重压迫，例如

Pearle Heath Service在45个州有1,200家眼镜店,每家都有大量存货,提供快捷的服务,营业时间长,而且能支付巨额广告费。这种新的订货－记录网络能确保隔夜服务,从而给独立配镜师提供了与大型连锁店相同的营业基础。然而许多人还在犹豫,他们不愿意固定于一个眼镜供应商。多年来他们一直在争论,说连锁店为了速度牺牲质量,而且他们不愿意支付定制的计算机系统的费用和办公室职员使用这种系统所需的培训费。

根据渠道设计程序中的这一点来看,顾客已经成为上帝,渠道设计的目标是发现顾客想从中获得什么,并通过改进和创新以更好地服务顾客。现在企业面临的选择是:是仅对现有渠道安排做出改进,用全新的或复合的安排取代它、还是通过为不同细分市场的需要设计不同的渠道来增加渠道数量。当然在开始前,对渠道选择的经济可行性作出现实核查很有必要。

第三步:渠道决策的经济性

由于顾客在对服务项目做出权衡时必须遵守经济约束条件,很少能以他们愿意支付的价格获取全部服务,因此管理者在比较不同渠道选择的获利能力时,必须判断不同组合的收入、成本和资金要求状况。一方面,企业可以通过仅使用分销商这类中介以实际削减固定成本。另一方面,企业可以模仿PPG公司,对工厂和库存进行相当大的先期投资,以使自己保持与顾客尽可能直接的联系。PPG在紧靠客户工厂的地方建立了6个喷涂工厂,它是这些客户的唯一供应商。这是他们创业初期采用的办法,此处没有永久合约的保证。顾客所获利益相当可观,包括存货急剧下降,以及由于采用电脑联系和指派专人负责每一个客户而使反应速度提高。尽管PPG没有得到保证,但它很难被取代。

比较渠道选择的一种方式是首先估算转移到一个新渠道逐

渐增加的成本。如果顾客需要快捷交货,就必须保证当地的库存,增加培训计划,可能还需要建立快速反应的分销中心。这些渐增的成本能被用于盈亏平衡分析:为了抵偿这些额外费用需要增加多少市场份额。这种分析可能会显示特定的分销方式费用太高不能使用,不应该再做更进一步的考虑。如果他们确定了一套选择,则还应详细估算相对收入、成本以及流动资金和固定资金需求。

收入结果。一种渠道选择相对于另一种渠道选择的销售能力取决于两种因素。第一种因素是覆盖密度,它可以通过与潜在市场的决策者和决策影响者接触来获得。许多渠道留下空白点是由于忽视了某些地理区域或不能触及某类顾客。第二种是在取得接触后销售努力的有效性。这依次有二个要点:销售人员的销售技巧和服务方向,以及实际销售行为与厂商试图得到的差异基础的一致性。

对直接渠道有利的证据通常以效率作为出发点。公司销售代表仅专注本公司的产品,不会被其他产品的需求干扰。他们在销售本公司产品方面受到良好培训。而且由于他们的职业前途直接取决于他们的业绩,所以有更强烈的进取心。通过为顾客提供增值服务、提供信息、推进销售、解决顾客不满,他们能与重要客户建立紧密联系。所有这些都意味着他们有较高的效率。对这种直接销售的好处的一个强有力的支持来自 Signode 公司,尽管它的带钢产品与任何竞争对手的产品都能互相替代,它却能够在这个市场上保持占主导地位的份额。秘诀是销售人员对自己产品理解较深,熟悉产品的多种用途,甚至是作为棉花包装材料的钢板的卷轴。他们能提供的服务,以及长期的紧密联系都是建立在相互信任的基础上。

直接销售的最大问题是:企业能否担负得起能覆盖广阔而多样化的市场的销售队伍,如果不能,管理者就会被迫做出艰难

的权衡。

规模经济与控制。直接销售队伍意味着巨大的固定费用负担，尤其当企业为了确保着眼点放在建立长期的顾客服务和联系，而薪水占去费用的最大部分时。如果销售人员是服务于一个复杂客户的多层次小组中的一部分或者他们的首要责任是服务已经建立联系的客户，那么将报酬与销售额挂钩则不恰当。然而，如果每笔交易的销售额产生的毛利润不足以弥补交易成本，这种固定成本就会变得不经济。IBM 采用直接销售队伍面向复杂的决策制定单位销售大型计算机是相当合算的，但是却不能负担以同样方式销售打字机的费用。

虽然直接销售队伍占用了能用于他处的稀缺（有时甚至是得不到的）资金，他们同时也产生了一种令人生畏的进入壁垒。例如，一家成功的电脑公司每个销售人员平均每年的销售额大约为 100 万美元。每个销售人员需要每年 10 万美元的费用来支持，而且初期培训需要投资 5 万美元。对于一个渴望达到 5 亿美元销售额的新进入者来说，即使没有业务，他们也必须花费 2,500 万美元的培训费。毫无疑问，公司被迅速激励来寻找更廉价的渠道选择，因而转向中间商寻求帮助。

反对间接渠道的主要论据是，它不能对独立的代理人或代表实施紧密控制。出现这种理由恐怕是由于分销商是短期导向的，而且以牺牲供应商的利益为代价来侧重维护与顾客的联系。当然有许多例子表明代理人不愿限制在那些为了供应商利益的活动中，包括填写报告、在他们现在没有服务的目标市场上促销新产品、收集和沟通竞争信息、市场信息、从事惯常的服务和支持活动。这似乎要把关于直接渠道、间接渠道之争引入到有利于直接渠道方法一面。但是这是以直接渠道的控制优势为前提，而不管公司的销售队伍或专门的零售出口是否能够得到最小化成本。然而越来越多的证据表明这些管理成本或交易成本

是巨大的，在这点上它主宰了对渠道的选择。

交易成本。只要中间商之间存在竞争，间接渠道就会显示出成本优势。当厂商能够在几个竞争的代理人或分销商之间作出选择时，代理人或分销商几乎没有机会利用自己的地位从其服务中获取超额利润。但如果可供选择的中间商极少，那么可行的选择是什么呢？为防止中间商过分利用其垄断地位，企业会遭受巨大的"交易成本"。包括制定和执行表明分销商、特许代营人或代理人所应做的非常详尽的合约，对这些条款讨价还价，跟踪实施等等。进一步的成本来自于不合作行为，比如对供应商隐瞒信息或有选择的提供信息，以支持他们要获得更多委托权或要求价格让步的证据。有时这种成本成为制止性的，而且实施非常成问题，此时在渠道中进行前向一体化并直接销售是明智的。这种特定情况使对直接渠道的投资和固定费用开始变得非常有吸引力。

资产特性。当厂商需要特殊目的或专门的资产以支撑自己的战略时，他们更倾向于直接销售或总体上的纵向一体化。这些资产根植于：对分销商特殊的销售和维修培训、专门化的运输和贮藏设施（例如冷藏车和冷库）、顾客要求或决策程序。产品的差异经常需要有专门能力来销售产品，例如，Cole National公司用专门的销售队伍在零售店培训操作者，并维修制钥匙机。

由于厂商对分销商或销售人员的依赖日益严重，他们失去了讨价还价的力量，因为这些人员不能被轻易取代。更糟的是，分销商知道他们很难被取代，因此不断利用其地位以要求更大的权限，或更多的佣金和更丰厚的利润。

单靠优越的资产特性还不会将公司推向纵向一体化，但是如果与以下因素结合，则几乎可以确定厂商会选择直接接触市场。

- *无力追踪销售过程*。当厂商很难确定中间商完成任务的情况时，经销商的能力会降低。我们很难了解分销商是

否适当地培训人员、拜访新客户或收集市场信息。

- 协作销售。像计算机之类的产品向主要客户的协作销售要求许多专业人员以及不同管理层次之间的协调。在这种背景下，代理人或分销商对销售的贡献很难确定，也难以公平地补偿。
- 滥用职权。当中间商不能弥补他们活动的全部成本时，就会出这个问题。名牌产品尤其容易受到这个问题困扰。因为某个零售商可能提供了劣质的售后服务和维修而侥幸获益，但这会损害品牌的声誉，减少其他零售店的销售。特许人处理这个问题是通过签订严密的合约，以防止特许代营人降低质量。如果这仍不起作用，像假日酒店这类公司就会采用购回特许权的方式。
- 大量交易。如果平均订货量大，或顾客订购了能同时运送的许多相关产品，则直接销售是经济的。

对渠道中介的这种看法往往假定了关于他们行为最坏的情况，而实际上他们可能通过与供应商的长期信任与忠诚关系而和供应商紧密团结在一起。这些是需要大力培育的无形资产。此时的问题是设计一种动力和机制来协调他们的活动，并建立伙伴关系。这些活动由于使企业成本大量节约，可能使情况变得有利于间接渠道。

很少会有全部特点都有利于直接渠道的情况：资产专用性高、监控绩效能力差、广泛的团队销售、大量交易以及滥用权力可能性高，反之亦然。相反，许多情形落入了处在这两个极端之间的灰色区域，这就指明了一种复合的渠道系统。下面的问题就是直接、间接和复合渠道中的哪一种会最好地服务于总体战略。

第四步:战略适应性和可行性

关于怎样触及市场的战略决策是在一个广泛的背景中作出的,这个背景超越了满足顾客需要和成本最小化的范围。通过这些测试的理想渠道还必须在过去的战略责任、资源可用性、可用渠道的历史刚性等强加的约束条件下实施。这一步的目的就是要把先前的步骤中识别出的最优渠道选择暴露在这些现实条件之下。如果确认某个渠道选择适应当前的战略是可行的,还必须看它是否适应将来的战略需要,并让竞争对手陷入困境。如果一种渠道战略很容易被竞争对手模仿和超越,它就不能提供一种实质性的优势。

战略适应。管理者必须确定提出的渠道战略能否支持总体的战略推进,进而使企业达到预期的业绩目标。不幸的是,答案往往是否定的,除非已经做出了权衡和战略改变。例如,一家蜂窝电话公司得出结论:为了满足市场渗透和市场增长目标,需要采用复合的、竞争的渠道,包括独立的代理人和零售商。然而可以证明这些间接渠道提供了劣质服务(这可以通过解决客户问题的时间耗费、处理交易的难易程度、导致交易失败的不满等因素来衡量),而这与需要较高价格维持的短期利润目标抵触,因为较高价格是建立在优质服务基础上的。公司的另一个窘境是作为蜂窝服务提供者常常不为众人所知,而且负担不起足够的广告费来建立消费意识和品牌偏好,从这一点上,他们可以从间接渠道中“抽出”自己的服务。他们很不情愿地建立起直接渠道,以确保获利目标能够实现,进而使其市场渗透目标也能实现。建立直接渠道是在充分认识到目前零售和间接渠道的进取心不足所引起的长期后果情况下做出的,而零售和间接渠道却是未来市场增长的源泉。

渠道战略并非总是应该屈从于总体战略,相反,渠道机会可

能相当诱人,而产品和服务战略应该适合于这些要求。近来一个主要的北美电机系统制造商(主要为塑料加工和机械工具市场提供电动传输和控制系统)面临了一次真正的不匹配,它的传统产品战略是为原设备制造商定制高性能的零部件,而现在它在欧洲面临着一个密集性分销战略机会。传统上,欧洲是一个75%销售额都通过直接销售来实现的市场,随着1992年欧洲市场的经济一体化,以及技术发展使满足最终用户系统的需要更加容易,可以预知设备分销商会发挥越来越重要的作用。而且,一家兄弟零部件部门已经与兴起的欧洲分销商建立了较好的联系,他们能够承担这些产品种类的经营。这是一个重大的竞争优势,没有其他竞争者能有如此容易的进入机会。但是要充分利用这引机会,产品和支持性服务必须适合分销。可这个公司缺乏足够的文件资料,其"Ferrari"产品需要一个专家来调整以适应指定的用途,以及没有将无数标准零件装配成分销商能够出售的形式的必要经验。对于这样一个公司,这是非常严重的打击。然而,在搞清分销商在产品要素、促销支持、技术援助以及反应系统方面的需要之后,他们开始改变自己的战略部署,把自己定位为提供最佳装备的公司以满足这些正在兴起的需要。

可行性。在战略责任和战略目标的限制之外,还有缺乏可行的中间商的限制。对于一个试图跃过障碍而进入市场的新进入者来说,现有厂商已经锁定或控制了可用的渠道,这个问题就尤为伤脑筋。小的个人电脑制造商的进入由于计算机零售店并入大的连锁店中而受阻,这些计算机零售商可以通过限定自己经营品牌的范围而提高自己的购买议价力量。

在这个阶段必须仔细,以避免使历史实践和刚性成为渠道的战略自由度的难以挑战的限制条件。汽车工业的经销商系统充满了这种限制。有一些甚至已经成为法律,比如特许法律。其余的则已成为行业习惯思维共同遵守的不成文规定。这种体

系很难阻止专业二手车公司如 NAPA, Midas Firestone与西尔斯之间对二手汽车、零件和服务的竞争。同时,汽车公司面临巨型经销商渠道力量变动的问题,这些经销商想要经销更多牌子的汽车。到目前为止还没有面临限制条件,但是他们干扰了顾客对渠道的反应,这种情况不会无限期地存在。

长期适应性。无论企业选择何种接触市场的方式,它必须认识到自己正在做出降低灵活性的长期的、有时甚至是不可逆转的承诺。因此,在开始进行之前,必须做出最终检查,以确保渠道设计能够经营公司期望提供的产品和服务,能够适应新出现的技术。

渠道战略的最终选择是一系列的权衡及妥协,从而在企业利用其资源能够做到的与为满足顾客而获得竞争优势所应该做的之间寻求匹配。这包括了集中执行及规划活动的阶段,但这已不属于本章讨论的范围。

但是在对前面阶段识别出的执行要点及障碍的理解基础上,管理层能很快就保证战略成功的必要的规划要点、时机因素及开支水平达成一致。

驾驭剧烈变动的渠道环境

在很长时间里,分销是被战略忽视的一个方面。逐渐地,公司开始认识到,这种疏忽不仅危险,而且浪费了许多获取竞争优势的机会。在强大的市场趋势压迫下,他们开始用很大精力检讨过去的行为、承诺、联系和责任。探索改进接触更复杂更分散市场的方式是由以下因素推动的:

- 逐渐强大的客户,他们从与日趋萎缩的供应商之间的协作关系中要求巨大的利益。

- 专业化的子渠道增加潜力已经能被到达市场的新技术能力出现所满足，它给予决策制定者更加丰富的渠道安排可能性。
- 日益强大的中间商能够从创造的价值中争取到很大的份额。
- 厂商抛弃了他们必须自给自足的过时信条，而是转向联合以达到战略目标。

处理这些变革力量的最普遍的决窍是市场驱动的渠道考察过程。这个过程的出发点是了解顾客最看重的渠道服务项目。这是基本的一点，企业很少会像投入到了解产品服务应该是什么的精力那样，来投入相同的精力到了解顾客怎样得到和维修他们的产品或得到服务。因此，从顾客立场出发的理想或乐观的渠道还需通过收入和成本方面的检验。最终的检验是看作出的渠道选择能否适合战略部署，如果不能，应怎样调整它以提高企业的业绩。



第10章

响应全球市场

经济系统越来越像一个单独的相互作用的有机体了。

——索尼公司总裁

AKIO MORITA

市场全球化趋势即将到来，随着它的到来，多国商务领域面临着终结，多国公司也不例外。

多国公司和全球公司是不同的概念，多国公司在许多国家开展活动，以高度相关的成本调节其产品和活动。全球公司以绝对的坚定——以较低相关成本——开展活动，就如同整个世界或其主要地区是一个单独的实体；它在各地以相同的方式出售相同的产品。

——特奥多尔·莱维特

莱维特在1983年所宣告的，世界从分隔和封闭的市场向相互联系的全球市场的演化已经进行了几十年，它仍然不断地被顾客需要的同一化、逐渐降低的贸易壁垒，以及通过全球竞争得到不可动摇的优势等助推力量所刺激。这种趋势的核心

是技术变革,它使协调成熟的操作以及与顾客进行跨国沟通更加容易。

尽管全球化力量不屈不挠,它们以不同的方式影响不同的市场。全球战略也不一定要列入每个企业的议事日程,可每个企业必须面对全球化引发的结果。本章的目的就是改造先前章节中的观念和程序,以使企业能够在全球市场或地区市场上更好地竞争。其中的难点是在全球化思维与地区性行动之间寻求并保持适当的平衡。

全球战略与多国国内战略

多国公司传统上在国外开展的活动是依赖多国国内战略(multidomestic strategies),它使各个分支机构在不同的国内市场上独立竞争。多国公司总部协调财务控制和某些营销政策,包括品牌命名,而且可能集中某些研究开发项目和零部件生产。每个分公司能贡献收益并与市场机会成比例增长。分散化经营符合东道国对多国公司打本国旗号的要求,而且满足了分支机构管理者自主经营的愿望。

全球战略(global strategy)与多国国内战略相反,它通过国家之间高度互相依赖的战略行动来寻求竞争优势,这些行动包括下面大部分或全部因素。

- 标准化的核心产品。它创造或采用了相同的口味或执行要求。比如可口可乐和麦当劳在每个市场上销售基本相同的产品,而不顾食品偏好的地区差异。这种标准化在药品、银行服务、化学制品、半导体和电信市场(仅举几个明显的例子)同样显著。
- 在所有主要国家市场上大量参与以增加销售量。这种参与程度还能使公司不断调整以适应各市场共同的口味和技术趋势。

- 将诸如研究开发、加工等价值创造活动集中于几个国家，甚至是一个地点，以使规模经济最大化，同时利用特定国家的特殊力量。许多玩具公司在远东进行装配活动，是为了利用廉价的劳动力和与供应商联系的灵活性。
- 一致的竞争战略，它综合企业世界范围的能力以对抗竞争。其目标是保护强有力的地位，同时使竞争者的反击更加昂贵，更加困难。当奥地利雪橇绑带和靴子制造商Tyrolia攻击Salomon在北美洲的强势地位时，Salomon通过进攻Tyrolia的奥地利市场来报复，他们的意图是分散Tyrolia的精力并对其利润造成压力，这样它就不能将主要努力投放于Salomon的市场了。

为了让这些行动取得成功，战略制定必须集中。最高管理层不能采用一种被动的姿态，将自己的作用局限于审查提出的战略和年度预算，为一个松散的子公司结合体的战略供应资源。然而在多国国内体系中，国家战略的共用和一体化是可能的，其程度受到利益归属和分支机构目标冲突的限制。有些分支机构的实力如此强大，他们实际上是封地领主(fiefdoms)，明显想要并能够对总公司发起挑战，他们做出牺牲以支持能对其他分支机构有益的共同战略推进的善意值得怀疑。

确定如何进行全球化竞争

从集中的战略制定过程中得到的回报可能相当大。这已经被Universal Medical Supplies在世界范围的一次性注射器市场所证实。在他们进入之前，一次性注射器只是一系列的国家市场。这种情况因Universal的活动而发生了变化，它得到了注射器生产的最新技术，建立了专家队伍与成本敏感的医院管理人员洽谈，并且用三家工厂来生产世界范围所需的产量，每家工厂专门生产一种关键部件，这样使购买原材料可以得到巨大的数量折

扣。此项战略由一个全球业务总监指导，他给予地方管理者一定的权限，使他们能够对产品服务进行必要的修改以满足本地的需要。Universal通过这种战略在全球注射器市场上获得了31％的市场份额，然而一次性注射器的先驱者由于停留在国内市场而最多只能得到6％的市场份额。

并非所市场都适合于这种全球一致的进攻，但所有企业都应对这种战略的优点进行系统评价。确定是否全球化竞争以及如何全球化竞争的程序包括四个步骤，每一步都提出了一个至关重要的战略问题：

第一步：评价世界市场的状况——当前的和预测未来的全球化程度如何？

第二步：根据战略部署和企业能力、公司中兄弟单位的战略和经验，以及国内市场作为全球战略的推出平台的适宜程度、在全球标准化和地方适应性之间确立适当的平衡。

第三步：确定进入全球市场中每个国家或地区的适当方式——我们应该直接出口、特许经营、使用许可证、建立联盟，还是投资于全球附属机构。

第四步：设计和实施适当的组织结构、计划程序和管理体系。跟踪每个国家的实施过程，与初始目标相比较。

本章将依次讨论这四个步骤。

第一步：评价全球化程度

全球市场是这样一个市场，其中企业在一个国家中的竞争

地位要受到在其他国家竞争地位的严重影响，反之亦然。这种描述已经适合无数的市场，比如电信、药品、电子元件、商业银行业务，有时甚至象贝纳通这样成功的零售业务。另外，有些市场正在向这种定义靠拢，然而还有许多在本质上仍保持绝对的国家市场。全球战略发展的出发点是准确评估当前和预期未来的全球化程度。这一点要由下列潜在力量和趋势的涌现和其强度决定。

- 顾客需要和顾客行为的趋同化；
- 全球思维和全球行动的竞争者；
- 在关键价值创造活动中实际的规模经济和范围经济机会；
- 鼓励、甚至是需要全球经营的支持性宏观经济环境；
- 推动广泛的活动网络相互协调的技术发展。

顾客需求的日益趋同化

这是一种经常被选出作为市场行为全球化原因的因素。这一点在偏好高档消费品的人群中尤为明显，他们通常受过良好的教育，有较高的可支配收入，更多的闲暇时间，更经常进行国际旅游，而且这些方面越来越相似，这就产生了一个生活方式和行为模式相近的国际社会群体。这种购买活动趋同化被Kenichi Ohmae称为世界加利福尼亚化："十五年以前，日本人睡席子，盖棉被，每天购物，在面条店抢食快餐，休息时喝绿茶……现在他们睡在床上，盖单被，每周购物一次来填充冰箱，沉湎于吃麦当劳作为快餐，在喝茶的时间喝咖啡、吃多纳圈"。

尽管不同国家顾客的相似性是一种推动力量，这并不意味着在产品设计、广告主题、营销计划中不存在必须分别满足的差异。当Donut先生在日本开特许店的时候，他们发现必须提供更小的杯子和多纳圈。

多国之间趋同化趋势的另一个复杂情况是，相同的力量在每个国家会产生更多的细分市场，它反映不同的生活方式、收入等等。这产生了两种细分可能性。第一种是在每个国家有基本相同需要的普通细分市场，这好像是针对富有、流动性强、消息灵通的顾客。日本、扎伊尔和阿根廷的奔驰轿车买主有许多共同点，因为他们寻求一种高档、高性能的小汽车。相反的情况是，市场可能向多样化细分市场方向发展，普通的产品只有在每个国家定位不同时才有销路。佳能 AE－1 相机的目标顾客在日本是要进行更新换代的年轻人，在美国是上层社会的初次购买者，在德国是年长的、技术更加熟练的购买者。这些细分市场例子是为了使大家认清不同国家对通用特点的不同需要和不同理解而给出的。

在国家市场内细分的另一个后果是，每个国家往往不可能销售相同的产品。如果较早地认清这个现实，就有可能在增加到核心产品中的附属服务和特点中体现国家之间的差异。兄弟公司在其电子打字机中设计了优质的可替换轮就是由于这个原因，这样不同国家的用户就可以用自己的语言打字了。简言之，顾客需要的趋同化并不意味着用普适的产品满足通用的细分市场。图 10－1 显示了各种可能性。

这种趋同化过程还由于产生了多国顾客而发展得更快，他们提供了接近普适的产品来满足通用的最终用户细分市场。因此，Corning Glass 向菲利普和 Sylvania 这样在许多国家经营的电视机整机制造商出售电视显像管。这些全球顾客能比较世界上不同的供应商的价格差异，他们需要同等程度的服务，并使用相同的标准做出选择。他们可能只有一个集中采购点，往往是在自己的国家，从那里向世界各地的工厂调运产品。供应商别无选择，只有全球化协调自己的战略以服务于这类顾客。

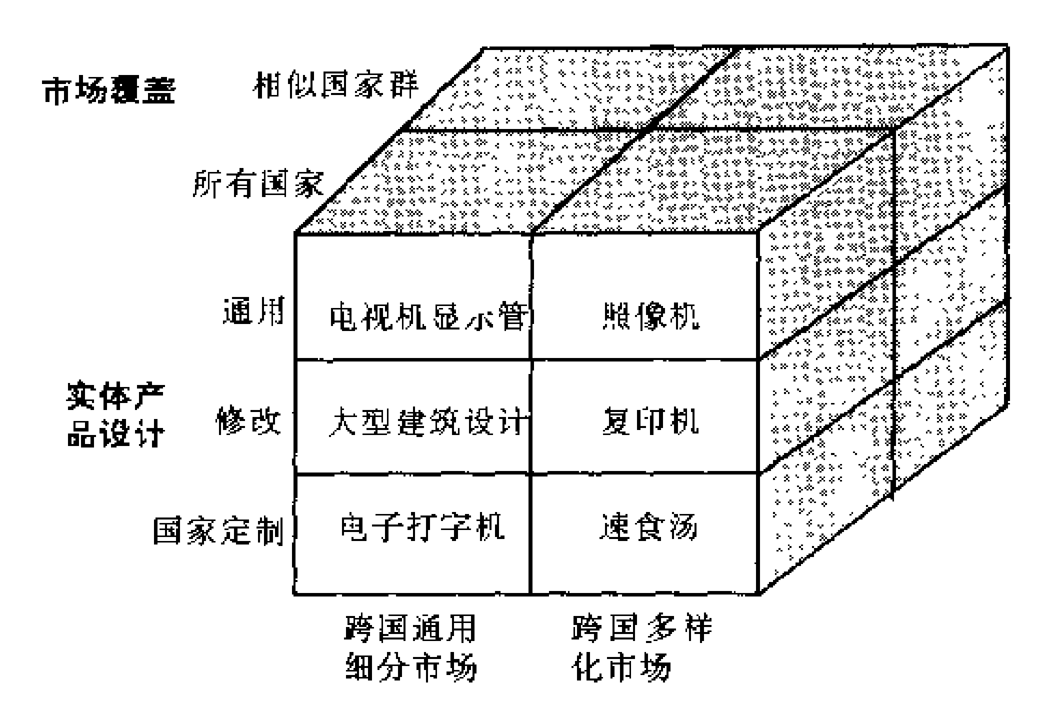


图10－1 全球市场细分

全球竞争者

采用多国国内战略的公司常常不愿放弃已稳固确立的国家自主经营政策，除非一个全球竞争者迫使他们这样做。其触发点往往是这样一个迟到的认识，即这种竞争者正在利用世界一部分地区的财力资源来集中资助另一个地区的竞争战役。适当的抵抗方法是通过报复竞争者获取最高额利润的市场来掐掉这种现金流。这只有多国公司采用集中的协调反应，而将单个国家经理的愿望放在次要地位时才能做到。这种全球棋盘上竞争行动和竞争报复的演化模式将市场推向了接近于全球市场的一个新阶段。

全球竞争者的财务优势来源可以追溯到总体的成本优势加上国内市场的高价格。较高的价格水平可以来自于在国内市场上的统治地位、限制了直接竞争对手的勾结行为、政府对新竞争

者进入的限制或顾客价格敏感性的差异。从中得到的现金流量可以投资于产品开发、全球品牌发展和全球分销。一个纯粹的国内厂商将最终失去其资源和成本优势。如果它占有统治性的市场地位，能够维持较高的国内价格，则它将会愈发处于劣势。这种价格保护伞使全球竞争者能够自由进入，而不会受到报复威胁，因为竞争者开始以较低的价格进入市场，市场份额较小，而国内厂商不能负担其全部销售量以如此低的价格销售所带来的利润损失。最好的防御措施是对全球掠夺者国内市场的高利润进行攻击。RCA 和 Zenith 等公司曾一度主宰了美国的电视机市场，后来由于他们把自己完全限制在国内市场，而且不能对日本市场进行有效攻击，他们的地位完全被索尼、松下和其他公司抢占了。更不幸的是，日本的分销渠道已完全被日本公司占用了，要想越过他们，代价是相当大的。

多国公司向全球公司转变的另一个推动力是缺乏协调的国家战略的不良成本后果。下面案例中讲到的 Black&Decker 在动力工具市场抵抗 Makita 的全球进攻的经验很有启发性。

Black & Decker 的全球化

到 1984 年，Black&Decker 在世界电动工具市场的统治地位由于其第一个全球竞争者 Makita 电动工具公司的猛烈攻击而受到严重损害。在过去的三年里，Makita 降低了售价，在专业建筑工人使用的工具市场上占有了几乎与 Black&Decker 相同的份额。这家日本公司是有卓越的质量声誉的低成本生产者，Makita 不在乎德国人喜欢大功率的重型钻具、美国市场需要轻巧的东西，而在每个市场上都出售相同的钻具。

Makita 的威胁是严厉的，因为它动摇了市场的高利润基础，而 Black&Decker 装备不良，难以做出反应。公司的结构就像一个众多君主领地的联盟。每个 Black&Decker 的国家经理

都完全控制了所在国的经营，这是基于这样一个假设前提：他最了解所在的国家，能够判断哪种产品会成功，而不考虑全球战略。结果产生的经常费用不能被效率和规模经济所补偿。在世界范围内这个公司制作了100种不同的发动机，然而真正需要的不超过10种。

对膨胀的成本的一个主要攻击措施是世界范围内产品线关联化的产品战略。他们废除了这种类似地方领主制的结构，集中力量经营全世界都可销售的产品。运用即时的连续生产方式代替了原来量体裁衣的地方性生产方式。这样降低了成本，而且大大提高了产品质量。通过这种方式，到1987年该公司已将失去的份额重新夺了回来。

如果一个竞争者成功地改变局势，则即使是适于根据国家差别来分别满足的市场也会向全球形象发展。分散的厨具行业永远不会是标准化产品的诱人市场，环境、安全标准、能量来源（液化气还是电）、厨房的大小，以及消费者习惯从一个国家到另一个国家变化非常大。然而，到1989年，这个市场的竞争结构迅速向几个全球竞争者集中。其引发者是瑞典的Electrolux，它把赌注下在了一系列收购活动中，以成为世界上占支配地位的公司。美国大的国内厂商，诸如通用电气、惠而浦和Maytag不甘落后，被迫建立海外联盟。这些公司一体化的努力能使全球更快地接受为了更好适合厨柜而设计的欧洲风格的器具。然而他们最直接的理由集中在零部件制造的规模经济前景。

来自全球规模经济的成本优势

研究开发和生产设备所需的巨大投资产生了强大的推动力，使成本分摊到更多的产品上，并加速了经验曲线作用下的进展。这在下面的事例中尤为明显：开发一种新药的研究开发费用可达1.5亿美元，新一代计算机的开发费用可能在3亿美元

至20亿美元之间。即使最大的国家性市场也显得太小而无法负担这些成本，这就是三个英国公司面临的成本不利局面。而这三家公司过去在国内市场占统治地位——British Leyland在汽车行业，ICL在电脑行业，Ferranti在半导体行业。尽管他们在本国市场上的份额是其美国竞争者（福特、IBM和德州仪器）的两倍，但他们较小的世界市场份额意味着更低的获利能力。

全球化成本的降低既可能来自于规模经济也可能来自于更多知识。Electrolux估计，通过工厂合并，冰箱压缩机产量的翻番，每台压缩机能节约14%～16%的费用。通过了解全世界的最新发展和最优实践方面的知识，一个新的冰箱制造厂商直接从其他工厂先前的自动化发展中获益，而不需要在开发过程的这个方面投入额外费用。

全球化生产能否获得规模经济取决于产品设计是否标准化。如果每个国家市场有不同的需要，或拒绝来自其他市场的设计，则这种成本节约路线行不通。随着顾客需要的趋同化，这种障碍会很容易克服。让我们看看下面这些产品在北美、欧洲和日本市场上的相似性：耐克运动鞋、Pampers尿布、邦迪创可贴、柯达胶卷、Revlon陶瓷、佳能相机以及康泰克。这些产品体积小、价值高、运输成本微乎其微。这就是为什么像微波炉和小到可以放在柜子里面的冰箱能够为全球市场生产的原因，而大而重的洗衣设备和制冷设备向海外运输费用极高，只能在国内或地区内生产。

如果规模经济能够在劳动力和原材料等要素成本低的地区实现，则可能获得进一步的成本优势。在南韩、台湾或泰国，直接劳动力成本大约仅为北美和欧洲的四分之一。许多个人电脑制造商，比如IBM从韩国购买零部件，而在世界上几个劳动力成本低的国家进行组装，就是这个原因。对于苹果和IBM来说，另一个可供选择的战略是装配过程自动化，并集中于北美，

以保持紧密的控制。在两种情况下，最终的战略目的都是为了使世界范围内总的加工和运输成本最小化。由于答案随着通货的波动和膨胀而不断改变，对全球协调的需要更加强烈。

支持性宏观环境

政府贸易政策、管制和刺激为全球化思考提供了互相冲突但是诱人的理由。

正面的力量犹豫不决，但却坚持向自由化方向发展的贸易政策，包括降低关税和非关税壁垒，EEC(欧洲经济共同体)贸易一体化政策的时间表是到1992年底，美－加自由贸易协定在1988年12月得到批准，还有环太平洋贸易区的出现，这些都是乐观的迹象。如果它们都能像人们期望的那样发挥作用，结果会成为三个贸易区的结合，被称为“贸易三角”。尽管贸易三角的每个贸易区内部几乎不存在阻碍商品和服务自由流动的因素，但是贸易区之间设置壁垒的危险却日益增加。全球竞争者几乎没有选择余地，只能在三个地区一起下注，让其行销全世界的产品在每个贸易区树立不同的形象。

在贸易三角区之外，保护主义的负面作用很持久，很有影响，同样需要全球协调。消除这些贸易壁垒，满足封闭的国内市

1982年108家美国跨国公司对外投资的原因	占样本量的百分比(%)
越过贸易壁垒	27.6
获得规模经济	26.7
利用政府鼓励	21.0
追踪顾客	20.0
对政府限制本地生产的反应	19.0
进入工资率低的地区	13.3

场的最佳方式是将公司和加工厂设置在每个贸易保护国家的内部。因此，标致公司在26个国家设有工厂，包括阿根延和津巴布韦，卡特匹勒公司在每个重要市场都有装配工厂。实际上，不久以前美国公司对外投资的主要动机就是越过贸易壁垒，下面的表格显示了这一点：

政府鼓励也可能扭曲全球竞争者的地点决策。这些可能很微妙，如爱尔兰提供的税收优惠；也可能很直接，如许多国家在购买飞机时要求必须将很大一部分生产工作转包给本国的公司。

全球化通讯网络

全球战略将繁重的协调任务加在分布广的企业上，这是由于时差和距离太远造成的。幸运的是，这些障碍都被电信技术的发展所克服，并降低了对公用电话系统的依赖。通过投资于长距离载波，将他们的网络从单纯的语音网络升级到高容量数字线路，它能同时传输声音和数据，这样就有可能建立自己完整的网络。而且，像德国和巴西等国的国内电话公司对设备和跨国数据流动采取的令人反感的限制措施，正在遭受邻国更敏感的竞争者的挑战。

这些发展以许多方式鼓励全球化思考：

- 后勤保障和库存可以集中协调。本田能够通过将地区仓库与母加工厂相连结的方式管理库存。一家海运公司Sea-Land能够利用自己的卫星网络来跟踪海上运输。
- 信息，诸如工资单和销售记录能够被集中分析和利用。这种会计职能可以集中在几个地点，而且可由地区性机构行使控制职能。
- 解决问题的经验可以广泛传播。当数字设备公司的销售工程师遇到一个不熟悉的问题时，他们可以向世界各地

询问，看是否有人能够解决这个问题。

- 原先不能进入的地点，现在通过传真和电子邮件接收和发送信息，已经连结在一起。IBM 的所有 40 万雇员可以接收从世界各地的公司网络中发出的内部邮件。

这些发展实际上是企业全球化发展的必要条件。当 ICI 开始从在许多地方生产和销售化学药品向附加值更多的全球产品转变时，只是在其分散的通讯系统结合成互联的全球网络(它可以集中运行而不是各部门分开)后，该公司才开始尝试从区域性企业向全球性企业转变。

全球化的障碍

大多数产品并不适于试图将所有战略要素标准化的完全全球化方法，即使是所有条件似乎都很有利，一些地区性的适应总是必要的。这些障碍包括：

1. 由于收入、教育程度和社会规范的差异，导致了经济结构的变化。一种产品在一国是大路货，在另外一国可能成为奢侈品。
2. 各国法律对定价、商标保护、性能标准，以及促销的限制都有差别，这些是非关税贸易壁垒的肥沃土壤。
3. 语言和文化差异。比如法律禁止销售不使用本国语言文字的产品，顾客越来越不愿购买采用多种形式的产品，不雇佣有地方背景的优秀人才的商务禁忌。
4. 国家之间媒介的可用程度差异很大。在许多欧洲国家，商业渠道不能使用或受到限制。
5. 不同市场零售和批发分销渠道差别相当大。例如，在日本，总批发额与零售额比率为 4:1，而在美国这个数字是 1.6:1。日本的分销系统不仅缺乏效率，还由于过去的习

惯而很难进入。覆盖密度和成本的这些差异经常导致最终使用者价格的巨大差别。它可以导致灰市产品的跨国流动。

阻碍全球化的每个因素正在受到挑战，有时甚至被更广泛的鼓励全球化的力量所改变。技术创造了新的媒介载体，比如电视直播能触及整个地区，而不是单一国家，大多数发达国家已经演进到更高效的消费者包装产品的分销系统，即通过大的自选市场，他们采用相似的方法来选择销售的产品。战略制定者在决定怎样在全球标准化和地方适应性之间达到平衡时，必须了解这些推进或抑制趋势。

第二步：选择全球竞争战略

打算进攻全球化市场的企业需要做出大量的战略选择，无论是国家、地区，还是全球性的竞争战略，这些选择中有两项是最基本的。第一种是明确了地位优势的战略推动力包括在核心产品中，比如贝纳通运动服装的持久款式，麦当劳快餐的质量和一致性，或是卡特匹勒的维修服务反应，第7章列出的过程在这里同样适用。如果在每个国家采用完全不同的战略部署，则一体化的前景就很暗淡。第二种战略选择是目标市场的范围，不管战略是国家之间通用的、还是有区别的。在这些选择之外，全球战略提出了几个与众不同的问题。应该把多少注意力放在全球标准化和价值创造活动集中化上？如果公司实际上不能将所有产品标准化，那么应该允许多大程度的地方适应性？

这些问题在本节的后面部分阐述。答案取决于许多因素，例如：

- 前面部分讨论的战略推进和抑制全球化的因素之间的平衡。这些因素中的趋势为进入新市场或将自主的国家战略标准化创造了机遇。
- 其他全球竞争者先发制人的挑战的速度和力度。先行者有重大的优势，这是后来的进入者可能无法利用的。
- 企业当前在各个目标市场上的能力，反映了过去投入的资源和技能，它可以在全球背景下部署。麦当劳在管理技能上有很大优势，这是将采购和营销的规模优势，与拥有店铺的特许代营人的自由自在的管理风格相结合而发展起来的。
- 国内市场作为全球战略起动平台的适宜程度。一个良好的全球平台有以下特点：(a)国家要素禀赋的可比优势，比如可用的熟练研究人员和先进的基础结构。(b)支持性市场环境，包括有需求的顾客，开展业务的便利条件，以及一个足够大的市场，它为能在国外销售的产品提供了基本的需求量。
- 已经建立起全球形象的兄弟部门的经验和战略。像柯达、吉列或天美时的一个部门，由于有许多其他部门在强大的品牌下有一个全球战略，会更容易地制定全球战略，因为它已经有了可以利用的分销渠道和大量经验。

如果企业在国内市场没有重大竞争优势，这个市场就不是全球战略好的平台，全球竞争者的地位已经巩固，而自己几乎没有能转换为世界范围操作的能力，此时全球战略就没有什么意义了。这时退回到专门的利基市场，或寻找有极高服务要求的顾客群体是明智的，对于其他企业来说，有许多可能的选择可以考虑。

在全球到达和地方适应性之间保持平衡

战略的普遍选择依赖于全球到达和标准化得到的竞争优势(由于将价值创造活动集中在一两个国家使规模经济最大化而获得的)与地方适应性优势的对比。当我们改变这两个因素的影响时,就出现了图 10－2 的战略方格图中所示的四种类型的战略。

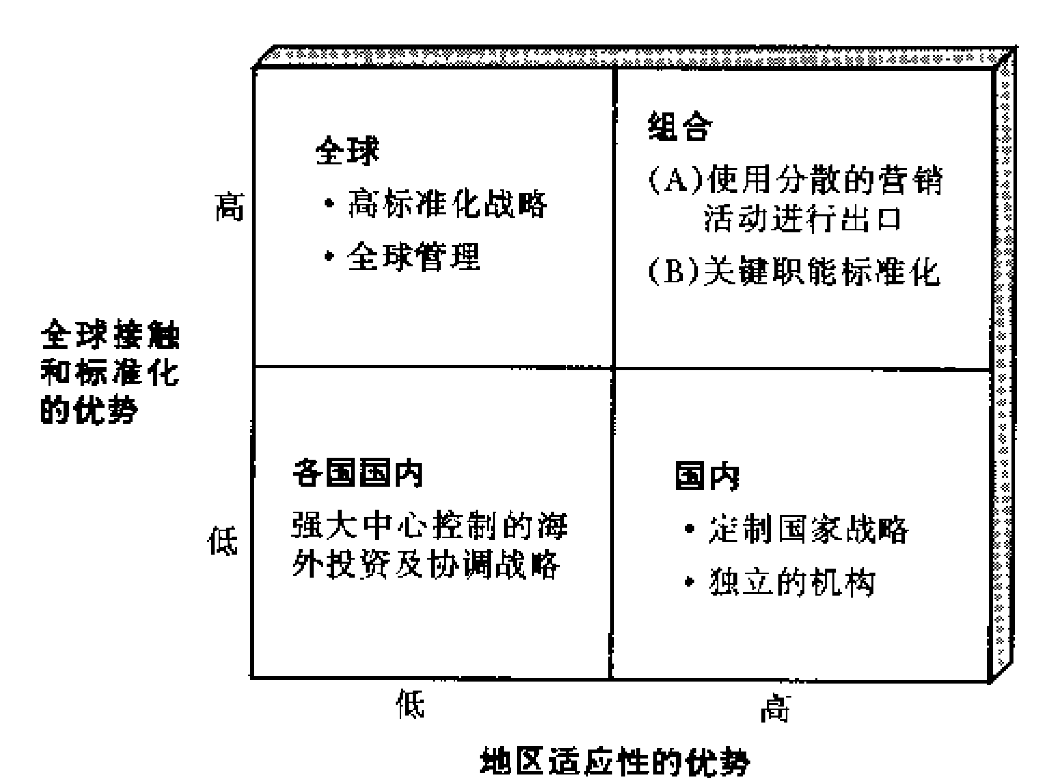


图 10－2 全球化市场的一般战略

全球战略。为了利用所有导致市场全球化的力量,全球战略是高度标准化的。飞机机身、建筑设备、药品和个人电脑市场都适用这种战略。尽可能多的活动被集中在一两个地点,甚至是像服务和销售这种与顾客关系紧密的活动也高度标准化。这样,数字设备公司能够通过结合每个国家最好的销售活动,将 17 个欧洲分支机构的销售活动标准化。这种标准化使销售效

率大大提高，当然这只有在各国顾客的要求相近时才可能发生。

根据国情制定的国内战略。食品加工、钢材和水泥等体积庞大的商品，日用商品和食品零售市场通常采用这种战略，这些市场没有对全球化有利的因素，而强烈的地方适应是关键成功因素，从研究开发和采购到市场营销的所有活动都使用当地资源，满足当地的特殊需要。

多国国内战略。当全球到达和地方适应都没有优势时，就暗示了这种战略。注意这种市场可能正处于在向全球市场转变的状态。在此期间，厂商通过在各国的大量投资和协调整体战略的集中控制而得到大量回报。同时采用一个国家已经证实的定位主题来运用到另一个有相似需要的国家，也可以获得好处，这可以带来跨国的成本节省，同时由于优异顾客价值而增进了优势。

复合战略。当有必要保持高度的地方适应而全球化可以带来丰厚利益时，这种战略最受欢迎。两种策略可能都适于处理这种复杂的混合要求。有些企业通过出口合理的标准产品来做到这一点，比如奔驰轿车有适合于不同市场的可以任选的构造，同时使用分散的营销组织来适应价格、经销商计划、服务等等地区差异。相反，企业还可以在每个国家建立成熟的营销组织，仅共用研究开发等一些关键职能。像北方电信等公司在电信市场就采用了后一种方法，因为从纯粹经济角度看，这个市场应该是全球的，但政府电话系统需要他们改造自己的产品，表现出地方性形象。

全球战略方格的应用。尽管图10－2中的方格有利于使在国际市场运营的企业确认一个适合的战略，它却给出了混合的信号。首先，两个向度实际上是大量战略要素和战略活动的结合判断。某些活动，比如研究开发和零件加工自然适合全球协调。其他活动，比如广告和促销，不能从全球规模中得到益处，

应该仔细考虑地方的需要。其次，我们很难超越当前的全球化状况而侈谈全球到达，这样判断只揭示了“是什么”而不是“应该是什么”。如果竞争者不这样看市场，则错误分析的代价很大。还有，企业的各个职能部门很难对市场的现状以及推动全球化的力量随着时间推移会怎样改变等问题达成一致。

克服这些难题的一个有用的步骤是适当评价每种战略因素的全球标准化程度。很快我们就会发现几乎没有公司试图把所有要素标准化。为了说明可能方法的种类，我们在图 10－3 中大致描述了两家成功的跨国公司——经营包装食品的雀巢公司和经营电子产品的柯宁公司——的战略。这样鲜明的对比来自于两家公司的差异：雀巢作为食品销售商，需要考虑文化差异和地方适应；而柯宁公司经营电容器和电阻等电子产品，而这些产品的性能优点对于所有顾客来说评价都是统一的。

柯宁电子公司全球接触明显适用于标准化产品市场，这里对于成本竞争来说全球规模是重要的，顾客往往也是全球性的，而且竞争者也在全球活动。对于雀巢来说情况更加复杂，但是需要地方适应往往掩盖了全球到达的成本节约好处，尤其是那些与顾客联系紧密的活动。因而该公司更适于采用多国国内战略：在许多地方管理的工厂生产包装汤料、速溶咖啡在每个国家有不同的口味，广告随着不同的定位主题而改变。无疑，雀巢的国家分公司经理比总公司产品小组有更大的权力，尽管由于多国地区的口味和营销需要开始趋于一致，需要更加集中的协调。其结果是由于认识到好想法在一些国家的价值和稀缺性，新产品设想和广告计划可以在这些地区更多地共用。

动态战略。一旦当前的战略已经像图 10－3 中分析过了，而且通过了全球战略方格中适应性的测试，最后的一步是管理小组评价战略未来的前景。全球化趋势是否能通过全球到达获得越来越大的规模优势，或减少地方适应的需要？在认识到做

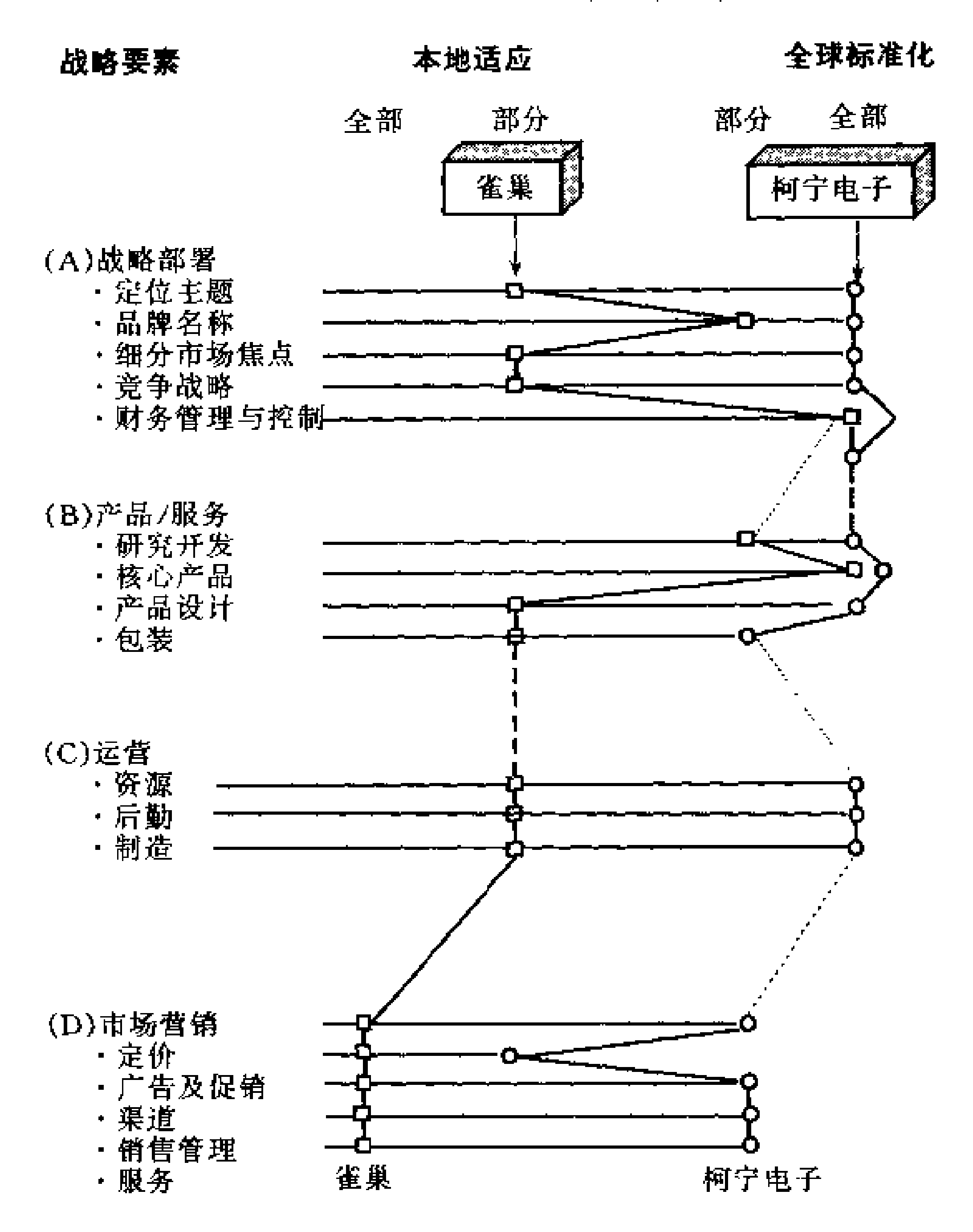
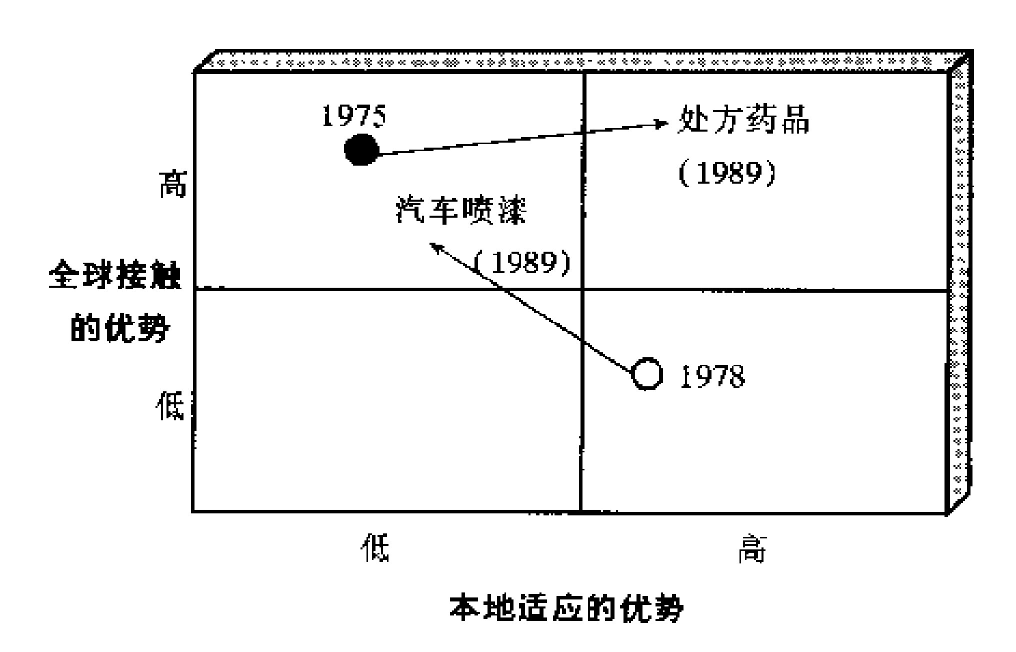


图 10－3　全球战略的大致描述

出改动的需要之前，必须对每一种推进或抑制全球化的驱动力量进行测试，看它对当前战略要素的影响，答案往往有利于更大程度的集中和标准化，但这并非是一成不变的。随处方出售的药品市场由于研究开发、测试和质量控制的巨大投资，最好采取

集中管理。然而许多国家的医疗保健政策规定必须本地生产，并经过本地的临床测试，而且逐渐限制自由定价，这推动药品公司采用复合战略。同时曾经需要根据本地要求做出反应的汽车喷漆市场，如下图所示正在迅速全球化，主要的推动是来自于日本和北美的小汽车制造商，他们正在生产"世界小汽车"，想与一组在他们所有重要市场能够可靠地供应相同质量罩面漆的供应商打交道。



为了抓住全球机会而从当前战略向乐观战略转变的行动可以是反应性的，也可是前反应性的。通常一个反应性转变是在面临竞争对手通过全球化已经获得了优势的大量证据条件下被迫做出的，但是这种追赶行动往往是太晚了，除非战略制定者有信心，并且从先驱者的错误中学到东西。前反应转变是在预期全球化可能性的情况下做出的，是为了获得先行者优势。不幸的是，大多数多国公司的僵化阻碍了它们采取进取性的前反应性行动。"多国公司的管理者相信偏好是固定的，并不是因为事情本来就是这样，而是因为他们思考真实情况是怎样的时候，有一种刚性习惯。……他们错误地假定市场营销意味着给予顾客

自己说想要的东西，而不是试图去弄清顾客确实需要的东西。因此他们坚持高成本、根据国情定制的多国产品和多国经营，而不是努力并适当地坚持全球标准化。”

第三步：确定参与方式

企业可以用三种基本方式来参与到全球市场的每个国家或地区：(1)出口，并且利用独立的制造商代理人或分销商进行销售；(2)与其他公司建立联盟，建立长期联系；(3)建立或收购全资分支机构。要做出选择需权衡下列因素：

- 在每个国家和地区过去的历史和投资责任。许多公司被过去的协议，以及出口或运营一个子公司项目的成功或失败所限制。这种经验为评估或管理另外一种选择提供了知识基础，它们会严重影响对参与方式的偏好。
- 全球接触优势与地方适应优势的平衡所决定的全球战略推进。
- 法律和政府限制。参与方式往往是一个不能自由选择的问题。许多发展中国家或计划经济国家的政府要求在其国内建立的所有项目都要有本国的参与。法律对直接投资的限制更局限了这种选择，日本在80年代之前一直存在这种限制。
- 由于高通货膨胀或(和)高外债引起政局动荡或金融秩序不稳定，从而使政治或经济气候产生不确定性。企业为了保持灵活性，必须付出更大的代价。
- 在收购或开发一个项目上投资资金的可用性。

这些力量的相互作用日益引导厂商走向联盟，而不是简单

倾向于传统的出口方式或建立全资子公司。大部分厂商都致力于这种发展，但首先需要把这种发展放在各种替代模式中考察。

出口还是直接投资建立子公司

公司对海外市场的初次进攻通常包括从一两个国内工厂出口，同时进行集中的营销协调，而销售工作则由每个国家内部的分销商或进口代理来进行。当公司缺乏直接投资所需的资源，不熟悉这个国家市场需要和文化准则，或希望面临最小的政治或经济风险时，采用出口方式是明智的，这是保持灵活性的最佳方式，因为企业在随后可以较低成本迅速在体系和方法上做出改变。这是由于他们已经对市场吸引力和有效竞争的要求有了更多认识。

虽然出口方式减少了风险，它也限制了在这个国家的业务前景。出口的问题正像我们在前面章节讨论过的直接销售与分销商或代理相比的优点的问题一样。这个问题来自于缺乏忠诚和缺乏控制。在许多国际市场中，顾客不愿通过公司的代理商与公司建立长期联系，因为他们不能确定企业在面临困境时是否会继续服务于这个市场。这个问题曾经使美国企业在许多国家名声扫地，他们在许多国家的参与是机会主义式的，会为了保护短期利润而突然撤出，只是到了现在他们才挽回声誉。

出口方式还意味着放弃直接控制，这就会使协调行动、实施战略、改变战略或解决协调双方因追求自身利益而不可避免地产生的争执非常困难。如果购买当地公司的股份以获得控股权，或建立一个全资分支机构，这些问题就可以减少。这样一种前向一体化行动显示了参与市场的承诺，并提高了整体战略实施的可能性。实际上前向一体化未必是一种全球战略，它需要每个分支机构的利益服从总体竞争地位目标，而且可以在不拥有完全所有权的情况下实施。

取得对全资子公司的控制优势需要付出较高代价。在开始必须有较大的资源投入，包括管理、投资资金以及固定运营成本，这些投入极大地缩小了后来的灵活性，使企业更加难于寻找一种新方式来服务这个国家市场。与此同时，面临政局不稳定和通货波动的风险加大了。

战略联盟

联盟的形成曾经有一个非常明显的全球战略特征，全球联盟的主要特点与前面章节介绍过的为进入市场而结成的联盟相同，有一个正式的长期联系，是通过两个或多个公司直接共同投资，将互补的能力和资源联合起来以达到共同目标。

全球战略联盟的重要性的一个例子是下面通用电气公司90年代经营目标的公开声明中的一段话：

> 全球化意味着对世界市场的参与。为了达到第一或第二的全球产品－市场地位，需要参与世界每个重要市场，这需要几种不同形式的参与：通过技术进入市场，通过进入市场获取技术，通过进入市场进入其他市场。这种共同获益成了一种生存方式。

通用电气是这种联盟游戏的主要玩主，有超过100个这样的合作关系正在启动，许多其他公司也在因各种目的建立联盟，从产品来源到技术开发和市场进入。

福特已经建立了的大量联盟，是为了反击国外竞争对手对他们生产所有类型汽车、开拓全球市场的基本战略的挑战。他们的竞争对手利用了超级的自动化生产和更高的质量来获得巨大的产品优势。作为反击，福特已经同日本的马自达和韩国的起亚达成了小汽车供货协议。它还参与了马自达新一代运动旅行轿车Probe的产品开发，该车使用了两家公司的零配件。它

还与日产公司达成了协议，共同生产和销售日产设计的一种新型小货车。

意大利 Montedison 和 Hercules 公司联合他们的技术和营销力量而形成了一个 9 亿美元的聚丙烯合资企业 Himont 公司，它在三年时间内就在美国市场获得统治性份额。Montedison 提供了大量的专有催化剂和 1 亿美元的现金。Hercules 公司在世界聚丙烯市场上有一个很大但是不能获利的份额，在美国有高明的营销手段，它想减少对商业渠道的依赖。这家双方各占 50%股份的合资公司成功了，是因为合作双方有互补的目标和长期一起工作的历史。

许多电脑、通讯和半导体公司已通过合资企业、共同投资、合作协定等形式而形成联盟，已经成为某个世界范围联盟的一部分的公司，几乎不可能与另一个联盟的成员作生意。可以想像，这些联盟将开始像巨大的非竞争公司网络一样行动，他们在著名的日本公司综合商社或贸易总公司的保护伞下运转。

战略联盟不仅仅是给过去已经使用多年的合资和许可协议换一个更美妙的说法。这些旧的安排首先是由于紧迫的战术理由而形成的：通过与当地厂商联合而进入第三世界国家市场或将技术特许给企业不想服务的市场。新一代的联盟在全球战略中发挥着整体的作用，而且，这种战略的利益很难抵抗，尤其是当他们似乎不用花费完全收购的成本就能获得这种利益，消耗比任何企业自己要得到这种利益更少的时间时。然而，这些利益可能要花费巨大的代价。本节的后面部分将阐述成本利润比的决定因素。

战略联盟的动力

战略联盟如果不能使各方受益，并且这种利益不能比内部发展、收购或远距离交易所得利益更大、更迅速，则它就不完美，

不会成功。满足这种要求最大的障碍是成员之间不可避免的不对称。每个加入这种联盟的公司都有不同的竞争地位、文化和战略重点,反映所在国家的差异以及技能和资源方面的优势和不足,目标很可能不同,下面是合作者所要寻求的利益。

1. **进入利益**。当某一方有另一方所需要的东西时,就能实现进入利益,比如:

- 地方可信性,它已达到这种程度——有些国家,像印度和墨西哥强制要求进入本国的公司必须有一个本国的合作伙伴。
- 渠道覆盖密度。进入日本食品和饮料市场的外国公司很难不采用合资企业的形式。这是为了处理下面的问题:在一个实际没有街道名称的国家通过33万家批发商服务于100万家零售店。
- 专业技能和技术。
- 资金,或租用产品线。

2. **规模经济**。这种经济和经验的积累是通过合作双方制造、研究开发或营销活动的结合而形成的。福特和大众在拉丁美洲为了获得加工的规模经济建立了一个联盟项目,将几个国家的几种型号的汽车进行联合生产,因为他们各自都不能达到规模经济所要求的产量。

一种进入利益往往可以转换成另一种,因此一家小型美国公司Komag带着生产磁盘软片的先进技术与东京的朝日玻璃公司建立了一个各占一半股权的合资企业,在日本市场上生产销售高密度磁盘。朝日公司的贡献是财务资源(他们提供了全部资金),以及进入日本庞大的分销网络。

3. **进入速度**。新产品的推广以前曾以轻松的一个地区接一个地区的方式逐渐渗透,采用"辐射"的方式。产品的渗透从

最老练的顾客一直到最生疏的顾客。Ohmae 则坚持认为产品扩散的“撒水车”方式，即新产品在所有市场同时推出，能更好地迎合全球同质市场的要求。要做到这一点最有效的途径就是建立联盟，它包括了已经在每个主要市场建立了稳固分销渠道的公司之间新产品和新模式的交流，在这种方式中新产品从开发到销售的高额成本可以迅速得到补偿。

4. 共担风险。石油和采矿公司与保险公司建立联盟是为了共同承担风险，因为有些非常大的工程超过了任何一家公司的能力。这些联盟很少是为了改善业绩或获得规模经济。

联盟中的陷阱。尽管联盟很诱人，但它的运行记录已使某些观察家得出结论：成功是例外情况。多达七成的合资企业已被判断为没有达到预期目标，或是解散了。更有甚者，各占一半股权的合资企业记录最差。一项研究表明有 50% 的这种企业完全失败了。尽管这种形式由于提供了“共担责任”的幻觉而颇为流行，但其结果往往是在协商时对控制权纠缠不清。为什么会有这么多失望和挫折呢？有四条基本原因。

第一是战略要求的变化。联盟是建立在共享权力和敏感的任务划分基础上的。如果这些共同的联系必须随条件的变化而不断修改，或者市场或技术不能按预期实现，那么这种压力是不能忍受的。当建立合资企业是为了开发一个不确定的新市场时，这个问题就显得尤其尖锐。这种不确定性导致了强生公司和麦道公司在太空生产药品的合作项目失败。强生准备提供营销和产品专家。然而，当一个突然出现的公司 Amgen 后来发现了在地面上生产同种物质的方法后，强生重新选择了与他们合作。

第二个隐患是缺乏明确的决策制定责任，导致争夺控制权。这是双方各占一半股权公司的弱点，比如结合了 AT&T 在个人电脑上的技术优势和 Olivetti 在办公用品方面营销能力的联盟。

这个协作要求AT&T为Olivetti注入资金以换取比较重要的少数地位。Olivetti很明显在短期内是赢家，因为他们的微机在美国市场上销售很火。不幸的是，AT&T电脑在欧洲市场销路不畅。由此而产生了关于哪一方应该开发一种与IBM产品系列匹敌的新型个人电脑的争执。这种对立的观点只有通过双方的最高主管来解决，但这意味着长时间的拖延，而且增加了双方的不信任。

第三个问题来自于目标、文化和决策方式的冲突。尽管这可以在早期的协商中解决，但却常常被拖延，美国公司与日本公司很难合作就是由于这个原因，日本公司总是想获得较大的市场份额和新产品销售量，而以西方合作者所要求的较高投资回报率为代价。

最后，如果任何一方的长期利益萎缩，就出现了问题。当最高管理者投入了全部时间来建立联盟，而投入很少精力用来管理它以确保期望的利润能够实现时，他们就会受到责难。在这种背景下，支持联盟的低层管理者不愿将其长期职业生涯屈服于共享长期优势的名义之下。

随着时间的推移、冲突的增加和利益的分歧，联盟或者解散，或者其中一方兼并了另一方，这常常会发生在两家不同规模和文化的公司的联合中。许多观察家认为联盟应该被视为一种短期的安排，类似于求婚，它最终导致结婚并产生一个自治的实体，或者破裂，这种可能性应该在开始就计划到，并且在做出建立新的联盟决定之前应该依照共同协定的目标仔细追踪实施过程。

第四步：实施全球战略

全球战略要求企业集中方向，并使关键职能活动标准化。

但是紧密集中的方向与和谐一致是以削弱地方自主权为代价的，会面临所在国家公司管理者抵制和丧失动力的风险，地方分公司原有的自主权越大，抵制力量就越强。如果这个问题不能妥善处理，则总体战略就要打折扣。

为何不这样做。1984年派克钢笔满怀希望地推出了一项全球战略，他们在高档钢笔(超过3美元)市场上的地位受到日本一次性钢笔如潮攻势的威胁，同时Cross已经巩固了超过派克的强大市场地位。派克80%的销售来自于150个海外市场，每个市场都由高度自主的国家分公司经理管理，他们设计自己的广告、渠道策略、价格战术和产品种类。

全球战略是由一个新的管理小组设计的，它的要旨是将关键的决定权集中于美国总公司。作为这次大手术的一部分，产品种类从500种降到不足100种，加工集中在几个高度自动化的工厂，所有的通讯联络都标准化了，40个地区广告代理被一个全套服务的国际代理取代了。与传统严重背离之处是，它进入了高增长、低价位的一次性钢笔市场。

尽管这个战略在观念上积极大胆，但它的命运从一开始就注定了。惊愕万分的地区管理者开始严厉地抵制。他们反对新产品种类，反对进入低档市场，反对派克钢笔可以在所有市场以同样方式购买的假定。普通的广告主题“请用派克签字”被认为平淡无奇，缺乏效率，“看到的都说好”的优点由于琐碎而在所有市场取消。最重要的是，他们对自己被排除在决策过程之外极其愤慨。而且新的自动化工厂未能开工，供货问题极为尖锐，逐渐增加的亏损埋葬了全球化的构想，使之又回到分散化经营。

有效的实施。派克钢笔的惨败突出了这样一种需要：在战略和活动标准化之前，管理者需要综合思考，寻求支持，这意味着将计划的全球战略与适宜的公司组织结构、协调世界范围行动的机制紧密配合。尽管组织变革是最强有力的工具，但只有

地方管理层接受了导致战略改变的假设,转而主动支持全球竞争优势而将地区业绩放在次要位置时,这种办法才会起作用。本节剩下的部分描述了怎样在全球实施计划的两个主要方面(协调程度和组织结构)与渴望的全球接触和地区适应的平衡之间达成一致。图10－4说明了这个问题。

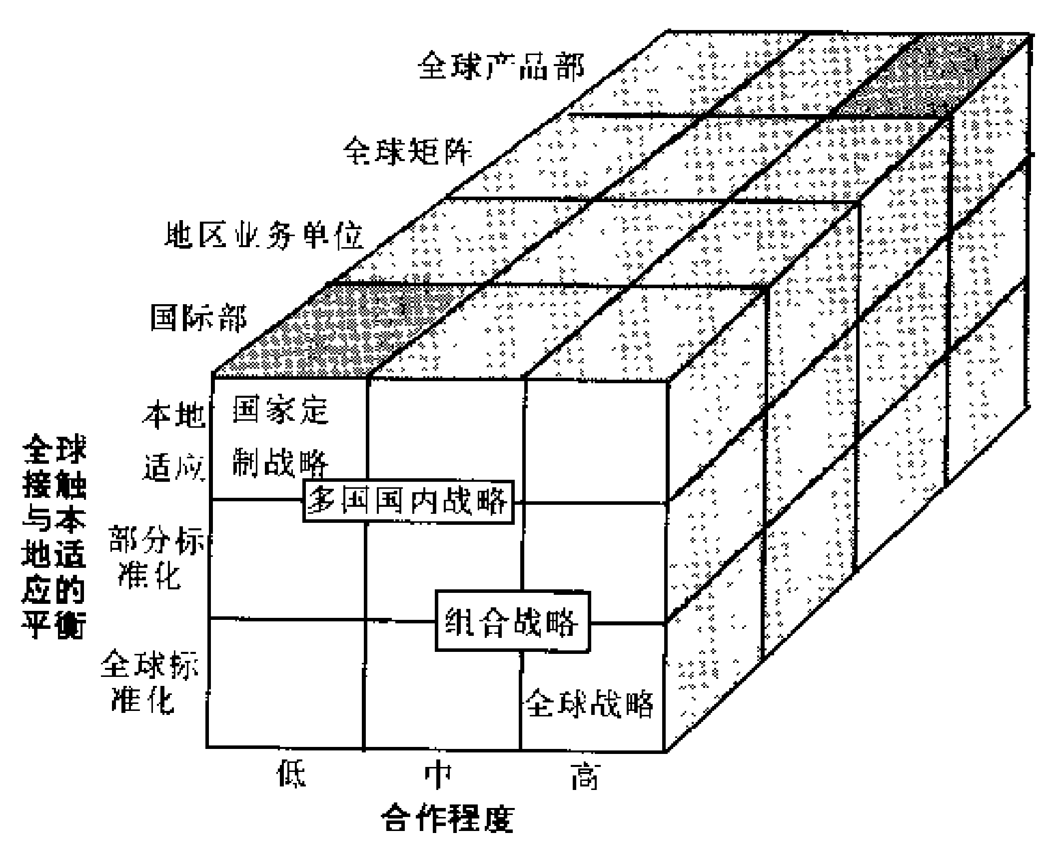


图10－4 实施全球战略

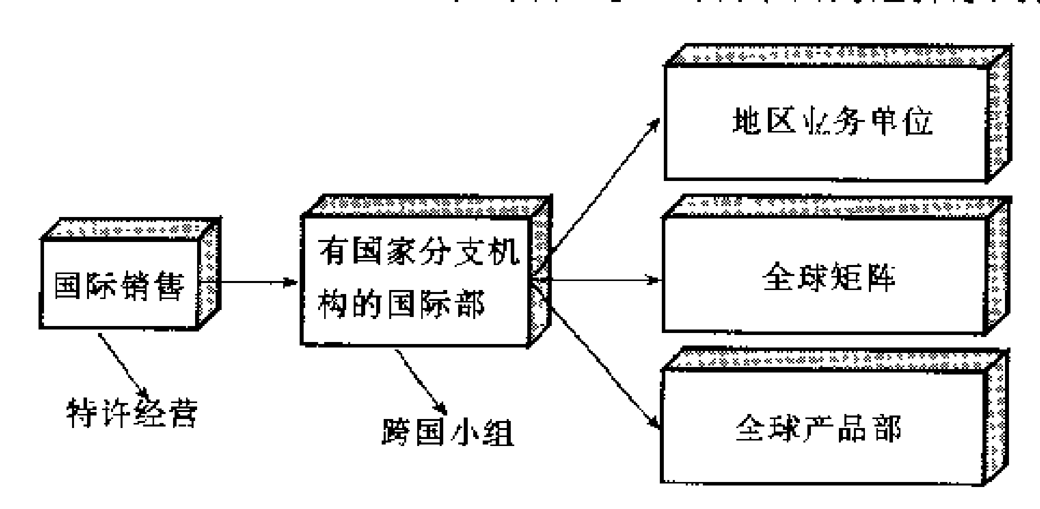
组织上的解决办法

许多公司应付多样的国家市场是对组织结构采用了一种可预测的渐进的方法。第一个阶段是在每个国外市场设置加工代理人或分销商。这些出口销售和服务活动被认为是母公司的附属职能,很少去努力将产品和政策适应地方情况。由于国际销售变得更加重要和市场全球化,这种方法效率越来越低。一个

主要的期望是特许经营，当地的公司可以自主在其国家内经营。只要通过共同信任建立的长期联络能够对当地特许代营人施加影响和控制，这就是一个可行的长期战略。但是如果特许不适合，则必须设计其他组织安排。

多国子公司。公司通常采用的第一种标准结构是国际部门。国外的经营子公司负有很大责任。这可能已经通过直接投资或收购而建立起来了。这些子公司在各自独立的市场上自由竞争，只服从应用于所有业务单位的财务控制和政策协调，在这种体系中，首要的权力是由国家子公司经理控制的。

随着公司规模、多种经营和复杂性的增加，国家分公司经理发现他们需要处理大量不同的业务，包括国内和全球业务，这就产生了向更复杂结构发展的压力。进而出现下面的选择序列：



现在的问题是如何保持和鼓励当地公司的创业精神，同时确保当地公司积极性不会偏离母公司的长期战略推进。在70年代，许多公司的办法是建立全球产品部门。这往往是在没有仔细考虑后果的情况下作出的。现在许多公司得出结论，他们没有必要走这么远，实际上，国际部门似乎要比人们从前认为的更有灵活性。能使该部门正常运转的关键是拓宽各个国家分部人员的眼界，帮助他们通过建立跨国小组互相学习。这就推动

了营销思想的交流和生产活动的协调,并且鼓励了服务全球客户的竞争信息和计划互相交换。但是兼职的小组参与者在面临决定性的全球竞争者时并不能协调全球战略,因此最终必须采用其他方法。

全球产品部门。这种结构是将权力从总部的国际部门经理和国外子公司的手中提出,并将其赋予中心产品部门经理。这意味着权力向总部集中,将主要精力投入到使国外生产和定价活动合理化,而且产品决策也集中到总部。如果市场确实是全球化的,所有这些变更就很有吸引力。如果地方条件和地方适应很重要,则建立全球产品部门可能是坏的行动。一项研究发现了下列问题:(1)国际忠诚和国际项目的支持下降了,尤其是全球产品部门经理来自于国内市场经营而没有国外经验时;(2)国际专长的分散化;(3)由于总公司将国外分部的基础结构和周边投资发展到相当于本国的水平而引起管理费用的增加;(4)由于集中生产的限制而不能适应地方需求的波动。这些问题的核心是这样一个现实:组织结构的变化可以表明方向的变化,但不能改变管理者的思想和行为方式。

地区业务单位。由于欧洲经济共同体取消了贸易障碍,自由贸易降低了美国和加拿大双方之间的关税,东南亚国家讨论了日本提出的自由贸易区,一些公司开始从国家分支机构向设立地区业务单位的方法转变。其他公司由于发现自己采用的全球业务方法对地方市场需求来说太复杂,太不敏感,也开始转向地区业务。地区化同样需要全球战略所要求的合并和重新定位,但是地理区域现在更加同质化了。这种方法仍然需要极大努力以促进协同工作、促进地区之间为了制定协调方法对付全球竞争对手而互相交换意见。

全球矩阵结构。这种形式试图平衡产品经理和国家分部经理的作用,给他们赋予共同的责任和权利。这些矩阵通常难于

管理,因此大部分公司在其战略决策中往往指明以国家为主还是以产品为主,并配备职员确保有效地支持另一方面。

过程和协商方面的解决方法

有些公司已经通过采用其他手段回应全球性变化而躲开了结构变动的多重伤害:公开冲突、扭曲和拉长的决策程序、重叠的责任、沟通困难、对战略缺乏共同的理解。这种可能的方式与公司全球化行动的方式一样多。表 10－1 概括了一些被牵涉到的组织性要素,并且说明了在现有组织结构中为了要紧密的协调应如何修改他们。

表 10－1　协调程度比较

组织要素	有限协调	紧密协调
战略计划过程	• 总部审查每个国家的营销计划和预算	• 适应性计划,采用参与小组的方法来解决问题并制定地区和全球战略
资源分配	• 单独项目的资金预算分析 • 国家分部经理有利润责任	• 投资决策从地方项目中分离出来以发展竞争能力,而且在公司层次上衡量获利能力
管理者报偿体系	• 根据地方业绩指标	• 不仅与地方业绩,而且与全球背景的协调行为的评价挂钩
信息和控制系统	• 只有财务方面的信息(投资回报率、销售额等) • 每个国家根据总公司设定的季度业绩汇报标准开发了独立的系统	• 市场方面的信息(份额)连同销售额和利润 • 标准系统,用来收集和加工全球信息 • 联系所有国家的专用通讯网络

专门知识的转移	• 国家之间共享有限制的、必须了解的国际信息 • 来自总部的访问	• 交叉职能和多国小组解决共同问题 • 国际会议 • 语音邮件系统 • 定期的思想交流 • 国际客户管理系统监督与全球客户的联系

全球背景中的适应性计划。在协调众多国家之间的活动中发挥核心作用的是适应性计划程序，与第3章描述的相同，它有以下特点：

- 这个程序由多职能、多国家背景的小组管理。宝洁通过一个"欧洲小组"来组织主要的欧洲品牌，它结合了分支机构的管理者，并且由每个品牌指向的主要国家总经理来领导，总经理的加盟增加了小组的可信度。
- 投入时间和精力来解决问题。使用从有特定经历的适当分支机构中选出的项目小组或任务小组。
- 自上而下的指导。通过以下方式来进行：(1)总部人员提供对所要解决的多国问题的认识；(2)最高管理者采用大范围的战略审查来检验战略的逻辑；(3)对资源在各国的分配采用分离的目标设定和预算程序，以找出短期地方利润增长与长期全球业绩之间的平衡。
- 自下而上的输入。地区管理者将变革的机会和与其他国家共同的想法告诉总公司。这些输入有利于总体全球战略的提前准备，改善最终决策，并使地方管理者支持这个计划。

从这种有广泛基础的参与过程中产生的决策与承诺，如果再有表10－1中列举的各种协调因素的支持，就能被顺利执行。但这还不够，一个有全球化思想的企业要有优势还必须有共同

的主题，它基于对竞争优势的强调，由共同的价值观来加强。每一项组织变更，无论是意味着新的培训计划、新的系统，还是报告联络方式的改变，都应该被视为一次促进和加强所有国家所有层次的这种共同价值和共同主题的一次机会。

迎接全球挑战

对于越来越多的厂商来说，全球化市场是一种现实。其信号纷繁复杂：

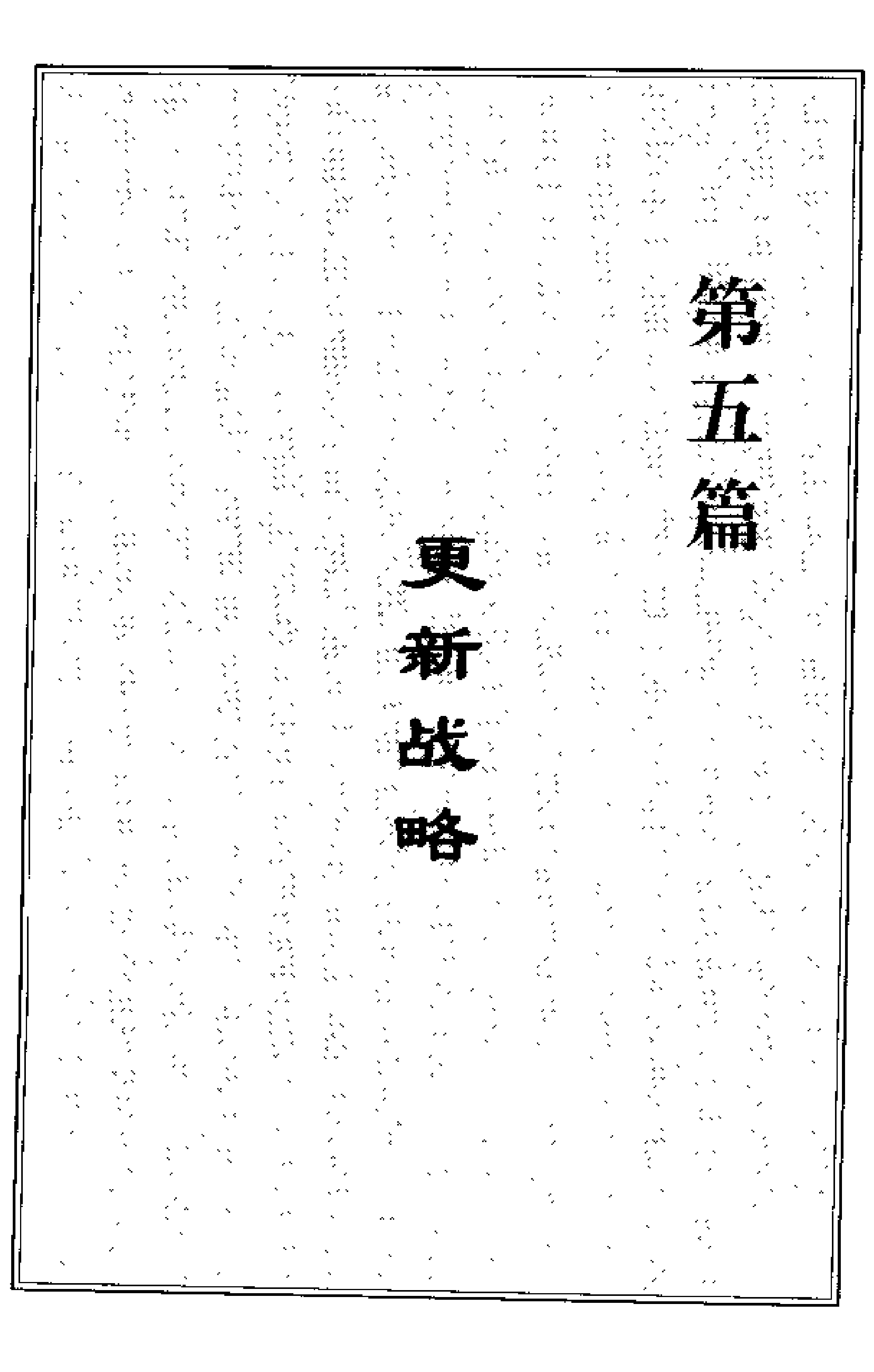
- 相对于为地区特制的产品来讲，提供优越价值的标准化产品更容易被顾客接受；
- 资源全球化；
- 竞争者愿意提供补贴，以进入新市场来拓宽他们的规模优势，或进攻强大竞争对手的国内市场；
- 自由化的贸易政策降低了国家保护本国公司的壁垒；
- 技术发展有利于全球通讯网络。

全球化的市场并不意味着要采用纯粹的全球战略：价值创造活动集中在一个地方，许多战略要素国际标准化，所有战略方向都来自总公司。地方适应和地方特色仍然使与顾客联系紧密的活动能获得巨大的收益。对于大部分公司来说，地区适应与全球接触的适当平衡持续处于紧张状态，即使它已经达到了均衡状态，仍有许多竞争和变革力量在影响这种平衡，因此灵活性是至高无上的。

利用全球化力量的战略对组织仍是巨大的压力。一方面，为确保战略的影响不会被国家分公司代价高的相反行动所分散，将力量集中的方式是必要的。然而紧密的控制和整齐划一

的方法不可避免地降低了地方自主的程度，会面临抵制力量加强的危险。如果有了有利于广泛参与和全球协作行为的组织结构、协调机制和战略计划程序，则这种困境可以安全地度过。





第五篇

更新战略



第11章

确定新方向：成功革新的条件

推动企业发展的力量有两种：技术和执著。

——微处理器市场的巨头英特尔公司资深副总裁

在汉语中“危机”两个字代表紧要关头或关键转折点，前一个字表示危险，后一个字表示隐含的机会

——新风险事业的恰当比喻

成功的企业通过跨出现有市场和产品范围的限制寻找新的机会，能够不断进行自我更新。他们可以选择简单扩出法，对基本业务做自然的延伸，或者可以采用延伸法，对现有的技能和资源做进一步扩展。而突破性运动将意味着把业务带入一个与现有能力无关的领域，每条增长途径或“重要转折点”都有需要认识和管理的不同风险和收益特点。

如果企业要在新的方面有所发展，包

括他们在当前市场中所提供的产品和服务的创新，他们应如何去做呢？在本章中我们能够从成功的创新者和多样化经营的公司那里得到一些指导。他们经验的精髓可以概括在下列关键成功因素中，这也是下面讨论的主题。

关键成功因素：

- 企业与市场，尤其是主要用户紧密联系，为了集中提供优异顾客价值。
- 企业有一个明确的战略方向，表明在哪里寻找机会，预期的增长量是多少，以及如何达到目标。
- 企业只管自己的事，避免那些不能有效发挥自己的独特能力的增长前景。
- 在开发过程中紧迫感压倒一切，成功的企业知道他们必须在市场上击败竞争对手。
- 企业通过支持勇于承担责任的开创者，创造鼓励冒险的风气来培育新产品和新风险事业。

这些关键成功因素是假定尽管面临不确定性和组织上的干扰，企业仍然知道它必须发展。

为什么寻求新方向

是什么推动企业开发新品、投资于新技术，或收购现有经营范围之外的企业呢？很简单，不断革新的企业领悟到：安于现状必定导致毁灭。

技术威胁。技术威胁包括现有的技术向新一代技术渐进的和可预期的转变，以及新技术完全取代旧技术。通常这种改变来势迅猛，是陶醉在原有技术的成功获利中的经理们始料不及的。他们不能及时作出反应的根源是随意地假定未来和过去差不多。在这种体系的支配下他们集中力量降低成本，提高效率。

这往往是一种错误的行动,这使他们在意识到技术的巨大压力的竞争者面前显得很脆弱。

S型技术曲线描述了改进一种产品或一道工序所付出的努力与所获得的技术上的绩效之间的关系。最开始,随着资金的投入,进步比较缓慢;当所有研究开发所需的关键知识投入到位,技术绩效迅速提高;最后,增长接进了极限,技术进步愈发困难,而且代价更大(见图11-1)。

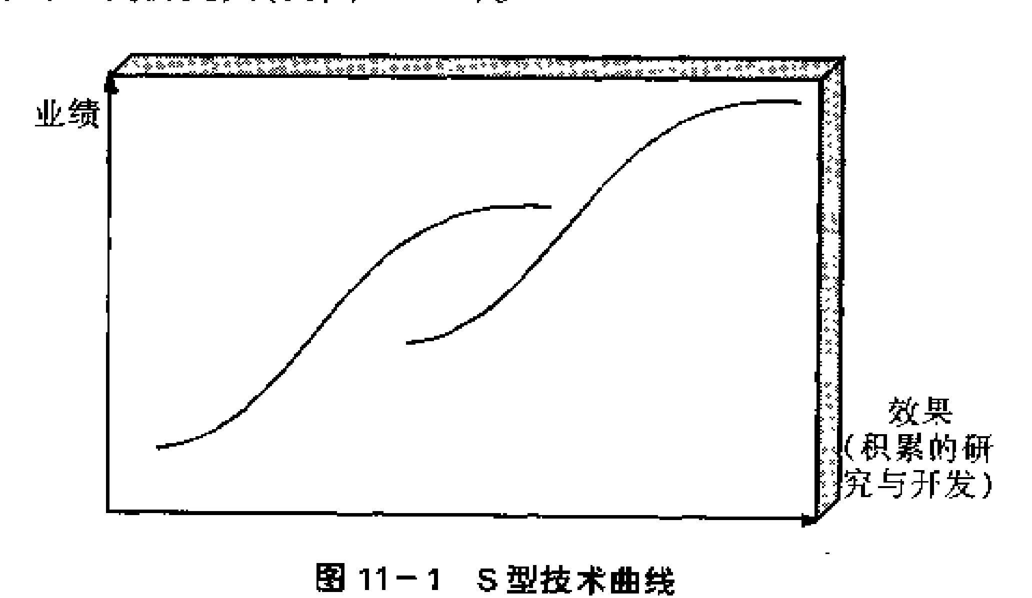


图11-1 S型技术曲线

当一种技术达到极限之后,往往会出现新的方法代替原有技术,比如从斜纹轮胎到子午线轮胎,从磁带到光盘,从电子机械到完全电子照排,以及从使用化学感光剂的摄影到把图像存放到磁性媒介上的电子摄影。

新方法经常需要原有技术时代领导者还不能接纳的技能,领导者被原有技术带来的巨大经济效益冲昏了头脑,依然醉心于渐进式的技术革新,而当他们注意到新技术迫近的威胁时往往为时太晚了。

对竞争对手抱有幻想。产生这种现象有其根源:技术革新以及其他影响市场需求和市场规则的非连续性因素,降低了当

前市场的结构吸引力，这些变化也同样会削弱现有的竞争优势，正如我们在第8章所看到的。因此，为了维持目前的市场地位，反击来自竞争对手的蛙跳型进攻或侧翼进攻，企业必须寻找新的方向。

日本企业运用侧面进攻方法取得成功的例子已经有越来越多的企业开始仿效。这一思路来自于一本名为《五环书》的书，在此书中日本的一位著名武士建议："在敌人力量的侧面出击是有利的，如果四周都被攻破，那么整个中心部位将不堪一击，为了彻底打垮敌人，在侧翼取胜之后你必须乘胜追击。"日本的经理们把被疏忽和没有得到良好服务的市场作为进攻的侧翼，而很少去对已经在市场上站稳脚跟的竞争对手进行正面进攻。有时他们有很好的机会。一家美国拖拉机公司经营者曾经认为日本制造商的小规模专业化农业机械的生产线仅仅是在无利可图的市场上补缺，而现在才知道，自己已经无法将他们从占据的滩头阵地上赶出去了。

克服缓慢增长。寻求新方向的进一步的推动力，是面临当前市场不可避免的衰退情况下，保持增长的需要。寻找新方向有几种可以感受到的内部原因：业务增长令人振奋，通常可以给人们提供很多机会，进行必要的创新可以带来勃勃生机，从而使企业不断更新。在快速增长的企业中没有自满，任何遗留的自满都会被生命周期的压力所动摇。尤其是在与电子相关的业务中，技术革新的速度，加上快速沟通和分销，意味着新产品迅速进入市场、满足需求，然后被取代。

提高股东价值。投资者看好承诺能持续增长的公司，因为这些公司不惜重金进行新产品研究开发，投资者愿意为股票支付比资产负债表上记录的账面价值高的市场价值。任何一种不受欢迎的增长速度减缓迹象都会导致股票价格的迅速下跌。因此，那些以股权增值方式提高股东价值的经理们就不断受到这

种寻求增长机会的压力。

密切联系市场

不论企业决定寻求何种方向进行增长和创新,它都必须提供优异顾客价值,否则就很难保证成功。这不仅是重复一遍显而易见的常识,因为这种观念应用于增长战略,则对企业的一般实践来说既微妙又具有挑战性。

成功与失败。企业应紧密联系市场,这方面最具吸引力的证据来自于对成功创新和不成功创新的差异的研究。这类研究中起步最早的是Sappho项目,它给予后来的研究以启示。研究人员发现有五项基本因素勾画出成功者的特征,其中最重要的是透彻理解顾客的要求、问题和利益。这个结果后来被斯坦福创新项目和New Prod项目所证实和发展,后一项研究观察了近200种新的工业品,其中有一半被判断为成功的,因为其财务回报超过了公司克服困难的费用。成功者与众不同的特点按重要性排列如下:

1. 提供优质产品,通过优越的质量、独一无二的特色以及为顾客实行特别服务的能力,比竞争对手更好地迎合顾客需要。这是一种非常重要的差别,优越而有特色的产品成功率为82%,而步他人后尘的产品成功率只有26%。
2. 强烈的市场导向,反映在广泛收集市场信息,以及有适当的资源和销售队伍与分销商大力支持为基础的计划周密、执行高效的营销活动中。
3. 技术适应和效率,成功的新产品还显示了企业资源基础和项目所需的技术之间的完美配合。再重复一遍,如果你“做自己的事”,就会成功。

主导用户的作用。另一个支持紧密联系顾客的证据来自于对创新源泉的研究，这项工作对传统的思维智慧提出了挑战。传统智慧认为，公司通过研究开发认清顾客需要，然后让自主的研究开发部门设计出满足这种需要的新产品，制造商通过这种方式进行创新。而事实上，虽然这种情况存在，但远不如人们预期的那样多。事实证明，许多行业的大部分创新最先由主导用户或供应商开发出来，而后才被制造商采用。

主导用户面临的强烈需求最终会扩展为某一特定市场的普遍需求，但是这种扩展需要几个月甚至几年的时间，主导用户被推动对这些需求找出自己的解决办法，因为他们能够找出获得优势并防止被他人仿制的办法。以印刷电路板制造设备为例，主导用户是 IBM、通用电气和 AT&T 这样的大公司，在所有的创新工作中，他们承担的部分占 67%，此外和供应商合作开发的创新占 12%。但是对于科学仪器，主导用户绝大部分都是大学的个体研究人员，典型情况是：某一科学家研制了一台样机，并通过科学媒体传播有关机器能力的信息。当这种仪器可以进行商业生产时，其他科学家就会向仪器公司建议，某一制造商就会采纳这种想法，并最终将其转变为一种新产品。

主导用户进行产品创新并非适合所有情况。在建筑设备市场和塑料添加剂市场中，主导用户在产品开发方向就扮演了次要的角色。但即使在这种市场，用户在使用中遇到的难题和需求的变化对产品开发过程仍然提供了重要信息。那些仍然认为产品创新开始于企业自身这种信念的公司将很难捕捉到这种见解。

服务和销售部门在获得新出现的想法和问题，以及顾客正在出现的需要等方面信息上应该处在最优越地位，因为他们与顾客保持定期接触。不幸的是，与其说这些部门是一种清晰的渠道，不如说是一种障碍。售后服务人员对顾客的改进意见经

常是反应冷淡,无论这种建议多么有价值。因为对售后服务人员的评价标准是他们修理过程中的时间耗费,任何降低他们的速度,或是因零件不能使用而需要后续服务的情况对他们来说是问题,而不是机会。同样,销售人员根据现有产品的销售量获得报酬,因而没有动力去了解用户开发过程,即使这可能导致商业上的创新。

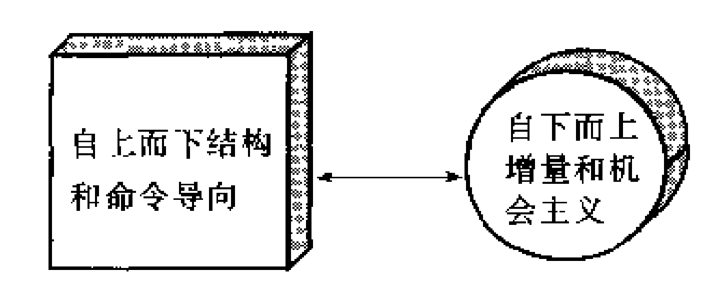
一些公司通过将自己定位于用户难题的解决者来克服这些问题,皮特尼·鲍斯公司要求其全部成员解决邮件和文件处理问题,而不是向顾客提供标准化的产品。这样做的结果就是该公司能不断进入顾客有不寻常的、尚未满足的需求的新市场。

设定战略方向

企业如何决定到哪里去寻找新的产品－市场机会,投入多少资金,以及是采用内部发展还是诸如合资企业或并购这类外部发展模式?图11－2中摘要概括了确定战略方向的基本模式,并且反映了第3章描述的战略制定模式。

自下而上、渐进和机会主义。这种增长方式是有机的,新的方向伴随创新企业各个层次的不断反应、实验、学习等过程而扩张和不断演化。开发新产品或者并购可能是(1)反应性的,由呈现在管理者面前的有吸引力的业务,或通过优越的性能、新的特征等来与竞争对手的行动抗衡的需要而引发的;(2)顾客的推动,通常是顾客带着问题来到公司,对这一问题的解决导致了有商业价值的新产品加入到公司现有产品系列;(3)技术驱动,实验室中开发出新材料或新工艺等需要寻求市场。

这种方法的优点是紧密接近市场,并往往能产生大批追随者。他们支持这种风险事业或产品,这是一种能够使粘贴本这



变革来自于采取较大步骤以匹配竞争者或利用结构和技术变迁	小步骤持续改进，以对机会或新开发技术做出反应
竞争者中心	接近顾客
高层管理者的观念盛行	通过孕育支持合作，获胜者的观点流行
严密计划与控制	灵活性和适应性

图 11－2　促进增长的方法比较

样的产品走向繁荣的环境（见案例的内容）。

单纯的自下而上增长方式的缺点是它仅仅是对市场和技术机会的直接反映。每一个市场机会仅仅有其特定的有利之处，有时甚至缺少可利用的价值，因为没有压倒一切的战略指导去帮助确定这种机会对整个全局战略有推进作用。尽管采用渐进式方法的企业倾向于这种方法，但他们仍不明确这种零星投入的总额，经常是对紧迫的战略加以小规模的努力，因为缺少权威的领导或迫在眉睫的威胁，企业不会付出太多的努力去跳跃到一条新的 S 形技术曲线上，去开辟另一个新市场。

3M 公司的便笺簿

在 70 年代初，一位聚合化学家一直在寻找一种超强乳液粘合剂，而他却偶然发现一种超弱胶粘剂，它具有不能从一个表面转移到另一个表面的不同寻常的特征。

有些公司对使用胶粘剂来代替软木信息板表现出一定兴

趣,但当使用粘合剂涂层的信息板悬挂起来时,却容易吸附灰尘,这就意味着丧失粘性,记载的信息也随之丢失了。因为市场开始就很小,这些公司的热情很快减退了。

1974年,另一位化学家在教堂唱诗班吟唱时,用一些纸条涂上粘合剂在他的赞美诗集上标注页码,他也因此受到启发,决定出售一种涂抹了粘合剂的便笺薄,然而,在询问人们是否愿意花钱购买这种便笺簿时,早期的市场调查结果显示人们根本没有兴趣,另一种市场测试在问及如果顾客可能会买这种便笺簿,零售商是否愿意出售,也得到同样令人失望的回答。

尽管面临失败与挫折,倡导者依然坚持不懈,他们生产了大量便笺簿,不遗余力地打开市场,寻找可能的用户。在发现了便笺薄的多种用途后,市场便打开了。而购买的用户进而又发现了更多的用途,于是,一个产值1.5亿美元的业务诞生了。

技术驱动的新产品战略很容易受到这种自下而上方法的缺点的影响,一项对120家工业品公司的调查结果发现,有26%的公司处于这种状况,他们的行动计划在技术上很有进取性,运转良好,是高风险的投资。但是结果总不尽人意,失败率高、计划方案的获利能力极低,理由之一是许多计划是"长号油式项目"(trombone oil project,即生产出的产品在任何地方都能方便得到,但整个世界每年的需求量仅为一品脱,就像长号用的油)。更糟的是,在开发新产品和原有产品市场之间不能相互协调,这就降低了自身的竞争优势。

自上而下、结构的、命令导向。这种方法经常被描述为持续一年且细致入微的调研过程,通常由公司核心人员加上顾问团指导进行,在审视了所有市场机会后,瞄准一些高增长领域,采用复杂的筛选标准进行目标确定。有时这种描述很贴切,尤其是在最高主管部门打算通过并购方式进行公司经营方向的重大调整时,这些活动有利于企业在现有业务之外寻找获利机会。

当总裁或最高主管选定了主要增长领域时，这种命令导向的方法就会有所变化。做出选择可能基于公司内部谈话、一篇文章、顾问的建议、内心感情，或是上述所有情况的总和，但决不是标准的战略计划行为。一位大型化学公司的总裁在进行内部讨论之后认为：高级陶瓷制品是一个很好的获利增长机会，于是他给公司的业务开发部门写了一张便笺，要求他们设法进入这一新领域。走收购路线是迅速介入市场的理想途径。同时他告诉研究开发部门："在一年之内我想要进入高技术陶瓷领域，到外面聘用这一领域最好的人才来，现在就开始行动。"

自上而下的方法取决于领导者的眼光和寻求突破性营销运动的指挥才能，要求依据远期规划行事而不需要从事实际业务工作的经理们密切联系顾客、细致了解过程的变化和技术的发展。对于陷入太多获利市场领域的综合性企业来说，以大规模营销运动来重新进行市场定位可能是必要的，但是，它也并不能为自身寻找新的增长方向服务。自上而下的命令式方法从字面上看远离实际业务工作的细节，是从全局角度设想的一种大型营销运动的宏观思路，因而如果作业经理没有参与到公司新增长方向的决策过程中，那么他就会缺乏热情和责任感。

为什么需要增长战略。增长战略的目标是帮助企业在自下而上的机会主义和盲目性与自上而下的过度限制和控制计划之间寻找适当的平衡路线，为保证新的增长方向对企业总体战略的支持，必须有一定的纪律原则来约束，增长战略则对新产品、新市场、多种经营计划、努力程度等方面的选择提供指导，同时帮助砍掉那些无需从事的业务。

在正式计划中，创新和增长是非常矛盾的。出现在实验室中的偶然发现、顾客建议的适应业务能力的新产品、有新技术却没有营销能力的供应商提出合资经营的建议、当竞争对手被迫进行重组时非预期的并购候选人成为现实的并购对象。这些事

件的发生都是没有预料到的，需要获得积极的支持，但不必作为新的业务机会去追求。因此为了能得到有效的贯彻实施，一项增长战略必须有足够的灵活性，能够提供良好的框架去容纳上述事件发生的可能性，同时对那些脱离企业现有能力去从事的业务的转变进行限制。下一章讲述如何制定这种战略。

只管自己的事

八十年代企业成长的原则是“只管自己的事”。这是根据七十年代众多公司脱离他们原有的核心业务领域而进行毫无计划的多样化经营扩展所得出的合理建议。在那个时代多样化经营的理由似乎无可争辩。通过进入带来较高投资回报率的新市场以获得业务组合的平衡，减少依靠单一业务的风险，或者聘用了具有优秀管理才能的天才而扭转有问题的业务。这些多样化经营经常被企业现有技术和资源等因素协同作用的吸引力证明为合理的，这些因素包括获取技术、渠道、营销技巧、资金来源的广度，以及品牌声誉。因此，通用食品购买了一个有700多家分店的快餐连锁店 Burger Chef，因为这是一个快速成长的市场，并且与食品有关。魁克麦片公司买下了一系列玩具公司和餐厅。随后西尔斯公司决定开发一些不断吸引他们的领域，因为该公司的零售店无所不在，并拥有 Allstate 保险公司，而且通过购买一家房地产公司和一家经纪人公司而获得大量信用卡的客户基础。直到现在，还不太清楚顾客是否会接受他们心目中以出售器具、工具、汽车零件著称的连锁店所提供的广泛的信用服务。

虚假的协同作用的代价。许多多样化经营的努力没有使人们膨胀的期望得到满足，协同作用的内涵一度被理解为与多个企业组合，现在这一理解出现了问题。协同作用带来的消极影

响使许多经理回避使用这一术语。还有一些经理们则用诸如相互依赖性这样较为中性的词来代替。

人们越来越怀疑宽范围的多样化经营所带来的业绩。对1971年10家规模最大的公司并购进行的回顾分析显示，如果不进行当初的并购，半数以上的公司在10年之后会发展得更好。调查的10家中仅有3家的投资回报率超过10%，而此时500家最大企业的平均投资回报率为13.8%，另一项更广泛的调查则表明，从1950年到1980年由33家多样化经营的大公司所实施的2021项并购计划中，半数以上到1986年已被迫放弃。失败率的高低主要取决于介入的市场与并购者核心技能和资源的关联程度，不相关型并购有74%失败了，而相关型并购中遭受这种命运的不到30%。

接管不相关业务导致了高失败率，这反映了经营管理者某些知识相对匮乏。面对陌生的领域，首先应明白潜在的并购行为是否存在，在哪里，而不仅仅在于操作性的发挥共同优势。在并购过程中，如果因为谈判成功的兴奋而支付了高价，那问题将会更严重，即便是业绩好的并购操作也不能克服大量债务负担。如果吸取了这些教训，把精力集中在那些能够带来战略优势的核心业务上，企业并购与多样化经营的风险将更小。最终，协同作用又将带着一个新的内涵重新流行，那就是通过加强现有的能力来确保成功。

时间压力下的创新

在创新的战争中，时间就是新的战斗阵地。随着产品生命周期的缩短和技术革新的加速，能以最快速度将产品投放到市场中的企业自然具有巨大优势。

- 在汽车行业,日本公司与欧洲和美国的竞争对手相比,能用他们一半的时间及人力开发出新产品。这一点使日本人在新设计上居于领先地位,但也意味着他们能够冻结快要上市的新产品,因而他们始终能够对最新市场信息作出及时反应。
- 缓慢的代价是很高的。尽管飞利浦公司在 1972 年首先向市场推出了实用的家用盒式录像机,比日本人提前三年,但他们到 1979 年才开始开发第二代产品,而日本人从 1975 年到 1979 年连续开发出三代盒式录像机产品。当飞利浦公司开发出他们的 V2000 产品时,他们在北美的联营公司拒绝销售,因为该产品与 VHS 或 Beta 系统不兼容,到 1988 年为止,飞利浦开始亏损,因为在总计 160 亿美元的市场上只有 2%的份额。
- 在注塑机模具定制行业,日本公司开发模具用时仅为美国的 1/3,并且耗费的成本也只是美国公司的 1/3。

开发速度加快的好处并不仅限于在市场竞争上领先,还包括上乘的质量和库存减少,以及成本节约,因为优良的设计使产品能有效生产,相应降低了成本。提高速度甚至可以用来补偿超过预算的生产成本。最近的一项调查显示,一项高技术产品如果推迟六个月进入市场,即使成本没有超过预算,但五年之内的利润会减少 33%。相反,对于及时生产并投放到市场的产品,虽然成本耗费高出预算达 5%,但是利润仅会减少 4%。

获得普遍称赞的施乐在复印机行业的复兴有许多原因,但一个主要原因是能够把开发和推出新机器的时间从 6 年减少至 3 年,与此同时开发成本降低了 2/3,每年可节约 1 亿多美元。因此,以较快步伐开发的好处不仅限于简单产品及生命周期短的电子产品。为了能与欧洲的空中客车 A310 相抗衡,波音公司将波音 767 飞机的开发时间从通常的 12 年缩短了 8 个月。

为了能够在开发时间上取得令人惊讶的收获，企业必须做好准备改变头脑中固有的模式及组织过程。仅仅做到比传统行为方式快还远远不够。只有当管理者被迫放弃惯常的方式并思考巨大的变革时，才有可能取得突破性进展。Sheer 公司能存活下来提出了变革的急迫理由。当竞争者以双倍速度开发出了新产品，这时除了紧紧赶上外别无选择。但这仅是一种防御性措施，与其等着被人抛在后面，高层管理者不如创造一种紧迫的氛围去激励组织内部改进。1988 年，惠普公司的首席执行官约翰·杨在全公司范围内设计了盈亏平衡时间方案(BET)，在这个方案中，他鼓励所有部门把从新产品构思到获利并弥补全部开发成本之间的时间间隔减少一半。

积累与学习。开发过程成功的重要特色是重视不断积累的进展的点滴成果，不断推出新产品，获得经验和改进意见，并迅速反馈到下一代产品上。这种高度适应性过程需要全局的战略方向作指导。坎贝尔汤料公司为了吸引目标市场——有健康意识的富有经验的顾客群，细致入微地推出一系列新产品，对公司财富的巨额增长这一全局性目标能否实现起了不可估量的作用。

持续小规模推进的思路与西方大公司的经营实践格格不入。飞利浦过去一直喜欢实施动作较大，但不常进行的运动。该公司的观点是："我们面临的挑战是去做蛙跳游戏，而不是简单仿制一些新技术。"越来越多的人认识到跳跃型增长的风险：新产品需要冒巨大风险，而且一开始就能成功的可能性很低，而失败的代价却是巨大的，因为主要项目通常都需要大规模开发。与此同时，竞争者不断获得一系列小规模的推进，得到市场上广泛认可，并向新的增长点推进。在所有过程中，竞争者可以随时从成功中获得经验，对于遇到的较小的失败，也可以及时消除。

团队组织。许多西方公司都采用系列化的组织方式实施渐

进的产品开发计划。新产品开发过程依照先后顺序被分为数个工序，执行整个项目的一部分职能。这些程序依次为：产生构思、可行性测试、产品设计、开发、生产设计和工具准备、生产、上市。每一工序必须等上一工序完成，如果某一环节延误，那么这一项目在工序流程中的流转速度必须加快，不可避免地会产生生产设计不佳而进行返工之类的问题。不言而喻，各个工序操作人员之间的关系自然会紧张，尤其是遇到麻烦时互相指责。

在平行式或"橄榄球式"组织方式中，精心挑选的合理自治的小组参与每个关键程序，并自始至终地一起工作。这种方式使得操作人员彼此密切联系，并且无需顾及传统工序的分界线，因而具有很大灵活性，许多程序是交叉的，比如工具开发可以在产品设计结束之前开始，这样既能节省时间，又减少以后的工作。

计划的作用。具有时间敏感性的创新活动，由于具有内在灵活性，会迅速适应新的见解，在产品开发中乐于考虑实施多个技术选择，所有这些都使计划工作显得尤为重要。适应性成长战略预先提供了全局性的框架，对产品开发活动给予较为宽松的限制。从这个计划中产生了作为操作人员目标的业绩标准。计划不应该在项目开发的每一阶段都设置一个过于详尽的按步就班的行动准则。

最后，当一项目在朝着昂贵的开发过程推进时，大规模的商业化阶段正式开发计划应该列入议事日程。它们并非所有可行性步骤的详细预测，而是用来迫使业务经理或者项目开发人员周密考虑他们的计划，提供机会和预期报酬范围的令人信服的证据，以及万一遇到麻烦时，能拿出可信的减少经费的证据。

确保组织支持

成功的最后要素是协调一致的领导，对战略转变共同设置方向，因而人们知道应该向什么方向前进，并提供良好环境，支持和鼓励愿意冒更大个人风险的人。一个明确的战略方向所需的原则已经基本建立，现在的问题是，如何使得领导带领组织迈入选定的战略方向。成功的企业对于这一问题有几种答案。

1. *展示最高管理层的责任*。面对宁愿培育已经建立起来的市场业务，而不愿追求不熟悉、尚需验证的可能性的高级主管表现出的冷漠、不愿涉足，以及不感兴趣，几乎没有企业能够热情地寻求新的投资领域或不断创新，正如一种不支持的气氛会很快压制成长战略和实践活力。而一个支持的领导小组确信新产品和新的增长方向是未来企业成长的关键，他们能使企业充满活力。一项对 179 家公司的高层经理进行的对产品开发过程中最重要的因素的调查分析很明显地表明领导者热情的重要影响(见表 11－1)。

表 11－1　新产品开发中与成功有关的因素

(179 个人中认为重要的人的比例)

最高管理层支持	85%
热情的产品经理	78
新业务与老业务紧密相关	68
权力明确	45
责任分散	39
特殊筛选标准	36
物质刺激	18
严格控制费用	16
大而灵活的预算	10

高层管理者必须明确表达出信任创新,并且在行动中也表示出这种信任,只是嘴上说说是不行的,因为整个组织能熟练地从字里行间读出真实的信息。可以以多种形式表明这种责任:参加新产品评论会,定期自发地去参观产品实验室和开发场所,或者安排建立新产品开发队伍的典礼,以及给予开发人员各种奖励。

2. *确保资源供应*。新产品和新投资经常引起混乱,因为它们会带来意料之外的资源需求,这种需求不仅仅是简单提供可靠而充裕的资金用于研究开发工作,尽管这也是获得成功的必要条件。成功者尤其应当做到把来自于企业内部不同部分的必不可少的技能和想法集中在这个设计良好的项目上,而不是为了争夺人才而进行内部竞争,只要能保证项目领导者在需要的时候能得到及时帮助即可。这并不意味着将不会招致来自其他职能部门经理们的大声抗议,但首要是应该保证创新的需要。

宝洁成功地将富含钙的 Citrus Hill 桔子汁推向市场,显示了多样化资源的优势。健康护理机构的研究人员,在治疗骨骼疾病的药品开发过程中,了解了成年人中钙缺乏的程度。作为一种治疗手段,他们建议加在桔子汁中加入钙,由饮料部门经营。没有一家公司知道如何使这种混合液变得可口,这个难题最后被清洁剂公司解决了,因为该公司有数年的使钙粒子隔离或悬浮在液态脂肪酸盐产品上的经验。

当在企业内部不能找到某种技能时,他们会到外面去寻找。当孟山都公司在十年前决定将它的经营战略方向集中在生物技术领域时,投入大量资金与像 Genetech 这样的小公司开始了合资经营,随后,又给著名大学的科学研究人员提供了大量科研经费。这笔投资的回报是缓慢的,但却是巨大的。最后,他们模仿牛奶制品生产的蛋白产品受到了欢迎。

3. *避免分散主义*。对于成功创新实践的研究发现,即使是

著名的大公司,通过减少官僚作风(包括紧密的控制、广泛的评论和汇报),允许迅速、无拘束的自由交流,逐渐培养高水平的群体意识和忠诚,也能像小型企业那样运作。一个稳重的投资小组在条件不能满足下列关于创新的形象的描述时,是不会开始工作的:"向这个世界推出一种新产品或新工艺如同培养一个健康的孩子,人需要一个爱护他的母亲(提倡者),一个支持他的父亲(各种资源的权威数字)以及儿科医生(专家)去帮助他度过难关。虽然在专家的帮助下,新产品会生存下来,但是成功的机会却很遥远。"

不同规模的创新企业都有与众不同的"综合式"解决问题方法。人们有一种意愿"去超越传统思维方式进行创新推进,结合来自不同渠道的观念,作为测试极限的机会去迎接变化……因此去挑战惯常的实践"。因为这类企业中几乎没有什么位置意识,人们不拘泥于组织加在自己的职位上的框框,因此很容易跨跃部门障碍去交流信息和想法,而且迅速形成团队和任务小组来捕捉机会。

快速创新的敌人是分散主义——一种截然相反的方式,依靠分散活动并保持各个组织单位相互独立和分开。分散主义者的方法处理问题时尽可能狭窄,完全独立于他们广阔的背景。他们所持的信条是把问题分成若干个部分,再分配给专门人员分别解决。变化并不受欢迎,因为这将威胁已建立起来的联系和舒适的节奏。

4. 共担风险。如果知道失败了将会受到惩罚,拥护者不会再勇往直前,企业也不会从事谨慎的实验。当然,惩罚是为了防止失职行为。失败的可能总是存在:技术可能没有像期望那样发挥作用,当项目扩张到商业规模,成本可能超出预算,竞争者可能超过自己,以及顾客需要可能发生变化。如果企业总是瞻前顾后,不愿进行冒险,那就不可能取得什么进步。克服这种弊

端的最好办法是共担风险。它意味着有可能的话应吸引更广泛的人员参与所有风险决策,包括高级管理者,每个人都应该对决策过程有一种共同的责任感。

总结:成功的条件

几乎没有一个公司绝对地只依靠自上而下命令方式或自下而上累积的方法来推进增长。他们总是二者结合运用,取长补短,这意味着他们会像图 11－3 所示将一种方式渗入到另一种方式中。

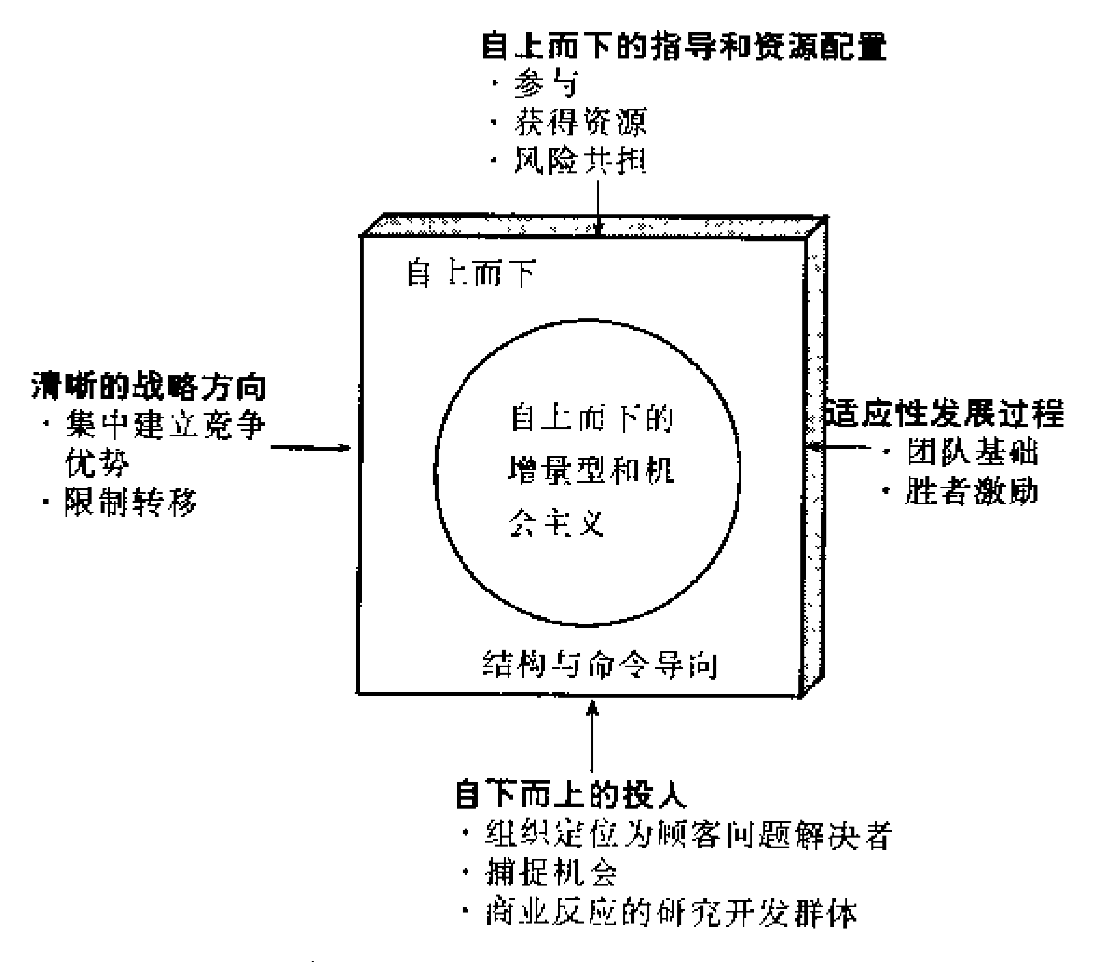


图 11－3　促进增长的平衡方法

当增长来自自下而上的方法，多种可能性的产生在很大程度上建立在各种市场情况基础上。从宏观上对可能性进行筛选以及人员组织的配备则必须自上而下，而且不能挫伤下级人员的创造性以及他们作为拥护者推进新的市场机会的积极性。

高级管理者的职能是什么呢？(1)对关键性资源投入要充分，提供支持的环境；(2)调整组织结构使其能像小企业一样运转；(3)灌输紧迫感；(4)增长战略明确清晰，使操作层的人员能据以从虚幻的市场中寻找机会。例如，英特尔公司的工程师们知道公司必须在竞争者淘汰他们的产品之前自己更新产品，满足顾客对芯片更新换代的需要，维持产品设计的连续性。这一战略方针使得工程师能迅速确定某种观念是否适合公司，这就降低了沉闷的监督的需要。

正如优秀的战略计划过程依赖于信息灵通的、多职能的业务队伍，在总经理领导下，运营经理们可以去争论并解决问题，高效的产品开发过程也需要高效的业务队伍。业务队伍有更集中的精力，因为存在拥护者的鼓舞和激励，使他们能迅速地适应和发展。有时他们也会由于增加小型项目和相关业务而陷入分散化、规模变小以及水平化增长。甚至最大规模的公司也开始认可以精简的业务队伍集中开发，越来越多的公司认识到大规模项目开发并不总是最好的增长方式。3M 公司就是通过瞄准小额市场而转向小型开发项目而获得可观的商业利润的。但 3M 利用其无与伦比的生产能力每年开发出许多新产品与新业务，强化了战略方向和战略原则，我们会在下一章详细描述和评价这一种类型。

第12章

设定增长方向

爱丽斯："请告诉我该走哪条路？"
小猫："那取决于你去的方向。"
爱丽斯："去哪儿都行。"
小猫："那你走哪条路都行。"

——刘易斯·卡罗尔
《艾丽斯漫游奇境》

预测大雨并不重要，重要的是建造方舟。

——诺亚原理

增长战略的目的是规划远景、明确方向，并确立努力的界限。一项有用的战略的核心是这样的信念：没有一个企业能面对所有市场，真正的成功来自于运用自己的能力达到看似不能实现的目标。适度的雄心导致适度的结果，尤其是当竞争对手准备赶超现实的目标时。

本章主要论述在认识到需要确立新的

增长方向后面临的几个关键战略问题。应该考虑何种增长机会——是停留在原有业务领域还是离开原有业务领域寻找新机会？

如何能抓住这些机会，是通过内部发展还是外部并购？最佳时机是什么——我们应该最早进入还是做一个迅捷的追随者？为确保成功应采用什么样的组织安排？解决了这些问题，便确定了能指导管理队伍以充沛的精力朝适宜于他们开发的领域迈进的战略。同时为获得持续增长的利润提供了合理保证，并且对企业可以容忍的风险、风险投资的满意标准、市场进入的方式等方面作了直观分析。

增长战略是要增加价值，而不是满足官僚主义的要求，因此，它必须能合理指导搜寻选项及限定可行方案的工作。当BrikPak公司决定把它的无菌包装技术只集中在液体产品上时，这就意味着直接把酸乳酪、汤料和布丁排除在外，当经营业务分散于太多获利不大的市场时，这是一个为避免企业资源非生产性使用而做出的深思熟虑的选择。

通常情况下，增长战略包含在业务计划中，用以支持业务目标并服务于业务战略的全局性推进。有时候，它作为一种把公司开发计划转换成某个业务单位特定开发项目或并购任务的必要方式而被单独安排实施。图12－1显示了增长战略和业务战略之间的联系。

有用的增长战略就像探照灯一样指明未来的方向，通过(1)将注意力集中于比较小的范围；(2)照亮被不确定性所掩盖的机会的黑暗角落；(3)提供指路的灯塔。可以通过回答下列问题确定企业应该遵循的方向：

- 增长目标是什么。未来的增长和利润应该有多大比例来自于新产品或新市场。
- 新产品和其他增长选择在支持业务战略中应起到什么作用。

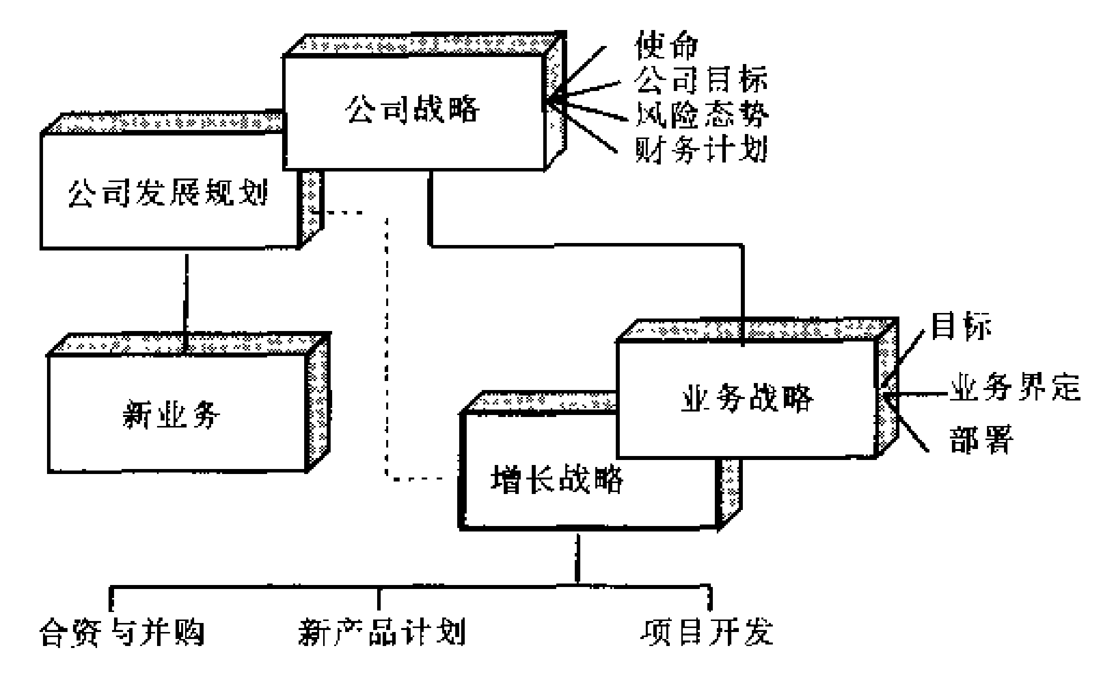


图 12-1 增长战略与业务战略的联系

- 最优的增长途径是什么？企业业务单位应该去哪里寻找机会以满足战略目标和目的，而不会冒太大的风险。
- 企业参与新的增长方向是依靠内部发展，还是采用联盟、许可或并购等外部发展方式。

用明确的增长战略这一概念去表述这些问题，是最近才出现的。其中某些方面早在亨利·福特的“无论什么颜色，只要是黑的”，或者在钢铁行业早期对塑料的蔑视时就已被提出。广泛使用这一概念的最早证据来自于70年代后期有关“产品创新特许”的调查，这一术语被用来表述给予开发小组的一项特别的方向性指示，用来告诉他们到哪里去寻找新产品，并限定了到达目标的方案。

明确的增长战略在实践中能够获得回报的最早例证是由布兹、艾伦和汉米尔顿所作的一项调查。这家公司在1968年实施了一项关于在新产品开发中“最佳实践”的调查，对700多家公司的类似样品进行跟踪，其中三项特殊的结果引起了广泛注意。

- 在每一个成功的新产品引进过程中，付诸考虑的新产品构思量在急剧下降，1968 年平均为 58 个，到 1981 年只有 7 个。
- 在二十年中，新产品商业化的成功率没有改变，一直维持在 67％左右。在这里，成功主要是指能够符合产品开发之前制定的特定的财务及战略标准。
- 获得完全成功的新产品开发投入额占全部产品开发总投入的比例已经从 1968 年的 30％上升到 1981 年的 54％，这表明成本开支的使用效率在迅速提高。

在 60 年代，新产品开发是一个相当积极的过程，对于要追求的方向或产品构思的来源，几乎没做任何约束和筛选。80 年代企业的产品开发过程则变为前反应性的，成功的企业更倾向于确定直接而明确的新产品战略，同时避免受到太多的诱惑而脱离这一既定方向。

通过研究增长战略，布兹、艾伦和汉米尔顿强调：重点在于在企业内部开发新产品。十年以后，也就是现在，通过其他方式实施增长战略已受到更为广泛的关注。甚至像 IBM、福特和 AT&T 这样的大公司，从前自豪于他们的自我发展，现在也开始转向以合资企业、并购、营销协议，以及其他方式实现增长目标。这些通过各种方式获得的对增长目标、方向和目的的新的精确描述，我们称之为“增长战略”。

增长目标

增长目标是在现有产品或市场之外所要达到或期望达到的业绩结果。无论是大胆的还是谨慎的，是渐进的还是跳跃式的，都深刻地刻划了增长战略的每个部分。

70年代的大部分时间，时代公司追求非常大胆的增长目标，而且希望比达到这些目标的方法看得更远；这些扩展的目标似乎是合理的，因为该公司创办了 *Money*、*People*、*Fortune* 和 *Sports Illustrated* 这些标志其历史性成功的几个杂志，几乎没有一家出版社能与之相比。该公司实施了一项给人深刻印象的转变，和 Home Box Office 一起向新型通讯技术领域进军。通常成功是在克服许多偶然事故，并在吸收完盈利前的巨大损失后才能获得。结果是产生了一个公认的自大的企业，其中一位内部人士觉得："很难相信我们会犯错误。"有较高的股东价值反应了投资者确信进入80年代，公司也会有持续的高增长。公司也试图不辜负投资者的期望，在向着雄心勃勃的目标和大型项目推进时，只有勇往直前，不能有半点犹豫。

但是到1984年，时代公司的三个大型项目都失败了，损失1.8亿美元，失败的项目包括错误并购的 *Washington Star*，一个双向交互式电视项目的终结，以及一项指导有线电视观众的 *TV-Cable Week* 计划的破产。面对这些失败，管理者开始减小其增长计划的规模，以适应稳定增长的适度目标。开始对相关领域的并购进行谨慎而明智的探索，他们甚至愿意以与过去完全不同的方式收购其他杂志。

目标类型。基本的方向来自于将业务目标直接转换成增长目标，这能从第4章所描述的差距分析中推导出来，即通过从总体目标中分离出当前产品和市场的利润增长预测，剩下的部分就成为增长战略所需分担的弥补市场差距的目标，即：

- 来自于新来源的销售百分比，例如，在过去的五年里，3M公司25%的销售额来自于推出的新产品；
- 来自于新产品的利润占总利润比例；
- 每个项目要求的回报率。

运营目标用来指导新产品或新业务开发组织中的决策制定，包括制定下列目标：

- 每年推出的新产品数量；
- 与其他方式相比，由内部开发新产品所得的销售增长的比例；
- 最小销售额，对一些公司来说，可望达到的销售额如果小于1,000万美元，则建立这个开发项目将不会有什么价值，因为销售额太小必然不会有什么业绩。

目标的功能。增长目标一经达成共识，企业立即开始据以测定所投入的规模，安排相应的资源分配。如果计划要求通过从内部开发新产品来获得迅速增长，那么就研究方案、检测设备，组织机构等系统整体的各个部分也必须相应进行调整。这些资源必须经过一段时间才能安排到位。由此可能导致对目标进行修改。如果依据现有的资源，增长目标行不通且又不能改变，则必须考虑其他内部发展方式，例如新产品转包或特许安排。

如果经理们认真对待目标，目标也会给他们带来动力。在3M公司，测试是否有25%的销售来自于新产品是发红利时一个重要标准，因为如果这一比例下降到12%的分界线以下，将意味着他们正在生产趋于老化的产品类型——一次性面具，经理们就知道他们应加速新产品开发了。根据制造面具过滤器所采用的技术，开发小组开发出创新产品。例如，从微波炉中吸附油脂的纸张，到可以用来解决血样管理者难题的有超强吸收力的包装材料。

为 Life Saver 公司设计增长战略

由于对新产品的投资不充分，Life Saver公司在80年代中

期的增长处于缓慢停滞的状态。他们的主要产品，像 Life Saver 糖果，Carefree 不含糖口香糖，Bubble Yum 泡泡糖，以及 Breath Saver 都位于低增长种类中，为了能步入新的增长轨道，并使它的新股东纳比斯科公司满意，Life Saver 选择了“迅速稳定”增长战略，为提供正确的战略方向，他们对现有的资源和能力进行了彻底分析。

从内部评估中浮现的是零售层次的前端商品化和后端控制的专家形象。该公司现有 700 多人的销售队伍，此外还有直接的自动售货机，这在同行业中不多见的。考虑到本公司相似产品之间在市场上自相残杀以及其他限制条件，不言而喻，最好的办法就是寻求并购或分销安排。

Life Saver 的能力	当前地位	含义
1. 资金力量	尚未利用	有并购可能
2. 生产糖果的专业设计	现有生产能力有限，很难适应	避免任何生产
3. 销售队伍覆盖面广以及优秀的零售推销技巧	尚未完全利用	易于利用
4. 在甜食和小吃产品上的管理深度	尚未发挥潜力	易于利用

当增长战略的作用集中到分销力量时，就挖掘出了许多可能性。最吸引人的发现便是在解酸剂市场上的第二品牌 TUMS，这个品牌是由露华浓公司的子公司 Norcliff Thayer 来经营的，由于分销方面存在问题，TUMS 的增长前景一直不佳。

TUMS 在市场上以单卷或三卷的包装方式销售，并且大多数分销通过中间商卖给保健和美容护理使用者，几乎没有覆盖到甜食市场领域，而在这一领域进行分销正是 Life Saver 公司

的强项。经过协商，两公司达成协议，由 Life Saver 负责分销，在甜食市场上销售单卷包装的 TUMS 产品。

战略意图

当方案和机会建立在企业核心能力之上，并支持全局性战略推进时，增长战略就有了能达到预期目标的更好机会。这些意图几乎是不言而喻的，但却很少以一种清晰的方式被阐述出来，从而给管理小组明确的方向感。如果没有清晰阐明战略意图，人们将很难知道这些可能的增长机会怎样通过保护或扩展现有业务领域或朝新的市场推进的方式来支持这一战略。这是一种纠正混乱的决窍，因为它允许小组的每一成员根据自已的概念来阐释增长战略。

可行的意图主要有两类：一类以自身能力为基准，是为利用现有的核心技术和资源或弥补某些竞争劣势而设计的，另一类是市场驱动的，是对顾客或竞争力量变动的反应。这些意图通常用术语表达出来，并在考虑特定的可能性之前提出。同时能满足多种战略意图的时机最具吸引力。

以能力为基础的战略意图。此类型的意图主要是在充分估计能抗衡竞争对手的优势资源后产生的，可以是利用优越的分销覆盖密度，利用专有的技术或先进的设计技巧。克服内部某些缺陷是战略意图的又一种来源，如利用剩余生产能力，寻找副产品或废料的新用途，抵消季节性波动，或者开发成本耗费低的产品去抵御外国入侵者。

市场趋动的战略意图。此类型的意图主要为了迎合顾客或开拓新的市场机会与竞争对手抗衡，通常可以根据战略计划过程中浮现出的至关重要的问题而得以识别。例如：

- 在某类市场中保持领先地位；
- 在刚出现的健康意识强烈的细分市场上争取领先；
- 进入一个新市场，以确保现有产品的进入；
- 通过介入五金工具和自己学习使用的工具店来拓宽分销覆盖密度；
- 利用强大的品牌所带来的资产权益；
- 适度扩展在环太平洋国家的销售；
- 增强作为一个创新者的声誉。

满足以上战略意图中的任何一个可能都要求多个方案和行动。比如，家用器具制造商 Black&Decker 一直面临着来自欧洲和日本公司的激烈竞争，当时日本公司几乎没有遇到什么障碍就进入了趋于分散的美国市场，他们制定这些行动方案时往往利用了消费者生活方式的转变。为了领先于这些竞争者，Black&Decker 进行了一系列产品线扩张、降低成本、重新定位、开发新产品等活动。他们重新设计了小型厨房用具生产线，以适应较低的厨柜，为了扩大产品种类又增加了一种单杯咖啡搅拌器，灭火器也被首次引入生产线。

满足战略意图。每一个新产品方案、并购候选人或合资企业都需要依据标准技术的可行性、市场接受度或其他标准进行评估，同时还必须适应以能力为基础的意图和市场驱动的意图。缺乏适应将是一个明确的警告：这一项目不仅不能支持战略，而且还可能面临实施上的困难。相反，如果能较好地符合评估标准，并可能同时服务于多个战略意图，那么获胜的可能性就会较大。魁克麦片公司已经庆祝了米糕产品的成功，因为这种产品能同时：(1)帮助公司进入快餐食品市场领域的低热量食品细分市场，使现有的快餐业务扩展到健康食品中；(2)将公司的品牌延伸到各类食品中；(3)利用直接销售队伍的推销能力；(4)在零售店中增加了所占货架空间的份额。

战略意图通常是应业务战略的要求而产生的。而有时它是一个反向的过程，选定为某项特定意图而设计的项目，看它是否能够或者应该服务于其他目的。当项目是为维持现有的市场地位，抵抗竞争对手而设计，这种方法尤其适用。然而，这种反应式的思维占主导时，结果往往是苍白的模仿，而对消费者没有增加任何好处，而且，正如许多公司所发现的，报着这种有限的雄心进行模仿不会起到激励企业的作用。

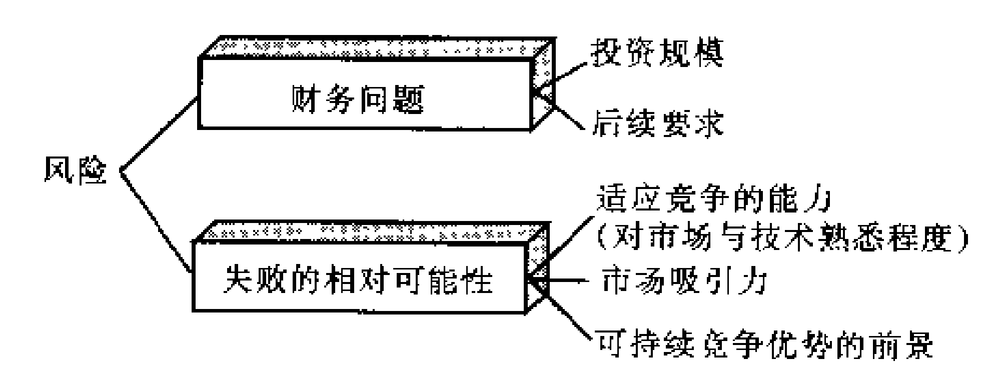
Sealed Air 公司在 1983 年就遇到了这个问题，该公司是使用泡沫材料来做包装材料的先驱者，当几家新的地区性竞争者异军突起，威胁着该公司的市场统治地位时，Sealed Air 首先采用镀膜泡沫进行包装，因为这种泡沫能较长时间隔绝空气。竞争者们推出了一种不用镀膜的泡沫，它不能长时间隔绝空气，但是轻便，易于短期应用。同时，这种产品价格比较便宜，可以吸引对价格比较敏感的消费者，Sealed Air 公司对此反应冷淡，认为不镀膜产品是一种低质量的产品，不是“像我们这样的市场和技术的领导者应该做的”，但纯粹是为了阻止竞争者挤进市场、建立滩头阵地，他们最终还是开发了一种随波逐流的不镀膜产品，并没有考虑其他的战略意图。这就排除了用其他材料代替廉价的不镀膜产品，从而打开另一个市场的可能性。新产品没有赢得人们的关注和热情，有一半原因是因为被视为劣等产品，也因为它没有多少利润，仅仅是防御性的，因此引入市场时遭遇不佳也就不足为奇了。

战略意图和风险形势

选择业务开发或产品小组所追求的适当战略意图不仅仅是在业务计划中重述增长目标。它也不是每个人可以不顾及风险和可行性，以自己所喜欢的方式所提出的各种方案的罗列。如果企业的能力不能分散，进行选择是至关重要的。如果高级管

理人员后来决定他们应选择那些更有把握的项目，那么在高风险项目上花费大量时间就没有多大必要了。但在这之前，很难确定何种程度的风险是可以接受的。

有大量因素影响一个新市场机会的风险状况，如下面列举的：

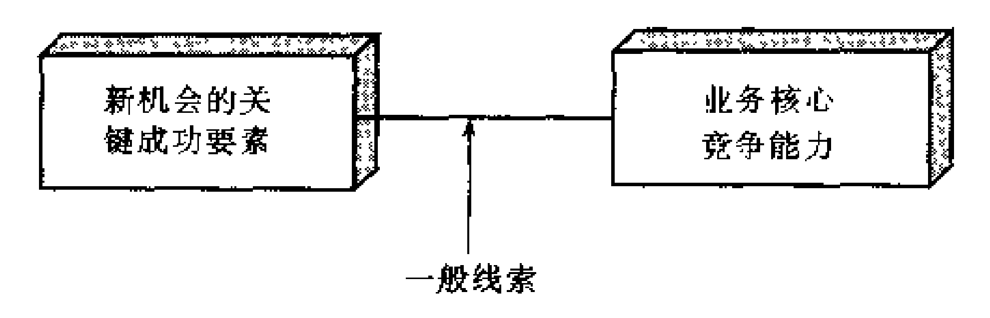


不同的战略意图可被归到不同的风险种类中。低风险的意图将利用过剩的分销能力推销产品，因为渐增的投资是适度的，寻找分销渠道进入新市场的公司已经成功地推出了新产品。这就是摆在 Life Savers 和 TUMS 之间有吸引力的安排。但同时，如果预期的回报是确定的，那么人们就不能期望高额的投资回报。

最冒险的投资意图就是用随大流的产品将企业推进到未知的市场领域，此时不但不熟悉市场，不易收集有效的市场信息，理解顾客的需要，而且企业现有的资源也没有得到充分利用。有些风险因素可以通过选择进入渠道而得以避免，如兼并和合资形式既能提供窗口作用，又能带来必需的资源。这一章最后部分将要讨论两种进入模式的优劣。但在此之前，我们还需要对创新与模仿的重要性进行更细致的权衡比较。

与核心竞争能力相适应。企业的行动离企业核心能力越远，所冒的风险越大，尽管这早已得到广泛的认同，但在设计增长战略时却经常被忽略。要与核心业务能力配合，不仅需要对

企业的业务能力有全面而清晰的把握，还必须认识到新的市场机会所需的关键成功因素。在企业擅长做什么与在新市场中确保成功需要做什么这二者之间的联系强度确定了风险程度。见下图所示：



以这种方式来看待风险，给我们提出了一种有趣的两难境地：如果二者联系较强(即新机会中的关键成功因素与企业核心能力相关性较大)，风险自然会降低，但可能会因此与企业的增长目标相抵触，因为这样就可能会迫使企业停留在他所熟悉的市场中，接近那些获利缓慢的产品；如果二者联系较弱，则可能意味着企业进入了一个全新的竞技场，但缺乏经验的风险是不可接受的。跳出这种两难境地的方法之一就是做进一步的分析，找出企业失去的核心能力是否能以及怎样能获得。

一家生产电脑和通讯系统使用的高精度塑料元配件的制造商采用了这一方法，该公司实施前向一体化，进入用其生产的零件进行局部装配的市场。但很快发现这一领域要求完全不同的质量控制和生产工艺技术，因为这一过程需要协调几百个不同的零部件，然后再去测度完工的局部装配部件的运转情况。营销的任务也完全不同，最可能的竞争者是能够并经常可以把买来的零件进行装配的顾客本身，还得说服顾客把这项工作交给外面的人去做。这意味着公司接触了一系列完全不同的决策者，他们更强调在“做还是买”决策中的经济分析。幸运的是该公司一直以质量过硬而著称，这有助于获得客户企业内部权威

人士的支持。用恰如其分的技能、控制以及协调机制在合理的成本限度内建立全新的内部生产组织，困难是难以克服的，它也被看成一项带有冒险性的活动，因为一旦延迟交货或运转不佳，必然会危及公司已建立起来的顾客信誉。此外，如果实施兼并，又缺乏可供选择的相关企业作为并购对象，公司内部的相关资源也非常有限，最终公司决定放弃这种多样化经营的途径。

模仿的作用是什么?。侧重于模仿还是侧重于创新对企业面临的风险，以及支持增长战略所需要的能力有重大影响。

能够生存的创新者通常做得不错，他们敢于冒较大的风险，在市场需求尚处于萌芽状态时，就果断采用先进技术进入这一领域。他们的组织活动以基础性研究开发为中心，以加速技术流转，同时密切关注市场需要——通常是通过精确限定的利基市场上的主导用户。3M 公司是其中的姣姣者，正如公司一位经理所说："我们创新快，定价高(对顾客而言的全部经济价值)，在随大流的产品蜂拥而至时，我们继续前进。"3M 公司开创的利基市场一般比较小，在 1,000 万～3,000 万美元之间，而且只能主宰 5 年或更短时间，然后他们开发新一代研磨剂或磁带类产品去排挤市场上的竞争产品。

模仿者满足于取得小额的投资回报，以控制经营风险，他们有意识地等待他人开发市场，因为此时有关技术、实施要求和顾客接受等不确定性已经被驱散和澄清，细分市场结构、顾客要求、消费行为已经知道或至少是可以知道的。同时市场开创者所留下的失误或漏洞自然也很清楚，这就为模仿者留下了空隙，他们可以模仿和改进，从而以更有优势的产品挤占市场。

在模仿行为中，简单复制和创造性模仿有很大不同。随大流的产品只是一种简单的复制，投资回报率不高是理所当然的，这也为许多事实所证明，因为它不能刺激顾客去购买，除非大幅削价。相反，创造性模仿比那些开创者更能领会创新对于顾客

的意义，因而可以做些对顾客更有价值的改进。在这一点上日本的企业做得相当出色，他们对借鉴来的最初形式进行后续的技术改进，甚至达到了炉火纯青的程度，几乎难以辨认何者为模仿，何者为创新。新产品中融入了一些新特性，从而更易于使用，解决了顾客的难题或者略加改进以适应不同细分市场的顾客需要，同时，加工成本大大降低又使产品显得更有价值。

Tylenol 是典型的创造性模仿产品，其主要成分是对乙酰氨基酚，一种最早作为处方止痛药来销售的化合物，而留给阿斯匹林来统治非处方药市场。对乙酰氨基酚和阿斯匹林药效一样，但没有大剂量服用阿斯匹林所引起的胃肠道刺激等负作用。最先将对乙酰氨基酚投入使用的开创者只是将其定位在服用阿斯匹林后引起不适的顾客群中，而在强生公司看来，它不仅是一种止痛药，而且是一种能代替阿斯匹林的药品，阿斯匹林只是限定在消炎时使用。他们把 Tylenol 定位成安全、普遍的止痛药，因而他们的销售量远远超过了开创者，但开创者为他们的成功指明了道路。

强生公司具有创造性模仿走向成功所需的技能：

- 洞悉市场。跟踪竞争对手以发现尚未得到满足的需求，寻找市场缝隙，预测需求的变化。
- 强有力的市场研究开发队伍，明确倾向于实用工程和工艺改进，而不是强调技术的基础进展。
- 快速反应的能力（强生因其建立有进取精神的小组，并最终产生一项新业务的能力而闻名）。
- 愿意比开创者做出更大投资。无数的子公司（到 1988 年共有 166 家）确保经理们把精力集中在相关产品小组，而母公司有雄厚的财务来投资于研究和营销以支持好的想法。

创造性模仿并非没有风险，难免有人会多面下注，分散开发努力以防止风险。速度是成功必不可少的要素，尤其是在市场增长迅速，迫使人们匆忙作出反应，甚至会对机会产生错误的判断的时候。在所有增长战略中，有一种集中的感觉是很重要的，它是增长战略的第二个要素。

增长途径

现在我们回到早先提出的问题：应该去何处寻找符合战略目标和市场意图的市场机会，而且无需让企业冒太大风险？这个问题的答案指明了增长的方向，同时也阐明了企业应该避免什么——是与企业核心能力不配套，或者是没有内在吸引力的市场前景。明确增长途径很必要，正如一句格言所说："如果你不知道将去哪里，则所有的路都可以走。"这句话的含义不言自明。分散的研究和分散的努力通常会使企业偏离最佳途径。但还有这样的情况，由于企业的核心业务受到威胁，或者新技术可能适用于不同的市场，企业需要扩展增长的途径。在上述情况下，企业都需要明确的信号来指明走哪条路。

现在的问题是有许多条路可供选择，这取决于企业想要沿以下方向前进的路径离原有业务的远近：

- 所要满足的顾客需要和要求；
- 提供满足顾客需要的技术能力；
- 所服务的细分市场；
- 地域范围；
- 在价值链中的阶段（纵向一体化的程度、前向一体化还是后向一体化）。

在许多增长战略中常犯的错误就是强调沿单方向增长:产品类型(例如液压泵)、采用的技术(例如水轮机),或细分市场(例如炼油工厂)。这种做法目光短浅且没有重点,因为通过满足一个特殊的细分市场的需求来获得增长,这种做法会鼓励企业通过不相关的技术、产品或生产工序来进入新的竞争领域。相反,增长途径通常同时在几个方向出现。下面我们以 Acuson 公司为例来作一下解释,Acuson 是一家超声波医疗器械的主要制造商,图 12-2 描述了该公司目前的业务范围,我们可以看到尽管 Acuson 已经选择将业务范围集中在高清晰度超声波医疗器械领域,仍有许多可能的增长机会供该公司选择。同时,非破坏性材料测试和用声波击碎肾结石的技术领域对该公司而言仍是一个具有吸引力的竞技场,因为它们都采用相同的硬件,只是软件不同。

在步入新的竞争领域的可行增长途径的前后关系中,现有业务的展示有助于从多个方面进行战略思考。在制定增长计划时,首先应始终以顾客为中心,关注细分市场中顾客的独特需要和要求。其次,不断提醒企业,顾客也可以选择多种方式来解决他们遇到的困难、满足自己的要求。例如,对非侵入性医疗诊断,一个放射线专家可以选择 X 射线诊断、超声波诊断、CT 诊断或核磁共振的方法,根据实际情况再作决定。最后,作为关注目前和未来业务领域假设的直观框架,这种增长路径的展示有助于在对企业应该向何处发展的讨论中剥离出管理人员中的模糊看法和潜在分歧。

对探索进行限制。具有很大潜力的业务在增长路径选择过程中最需要强有力的约束机制。新市场不断带来诱惑,每个市场似乎都与企业核心能力密切相关,都不断从各自的方向吸引着企业管理层,使管理层内部出现许多不同方向。显然,资源的大量分散无助于事情的解决。同时,果断的决策被搁置在一边,

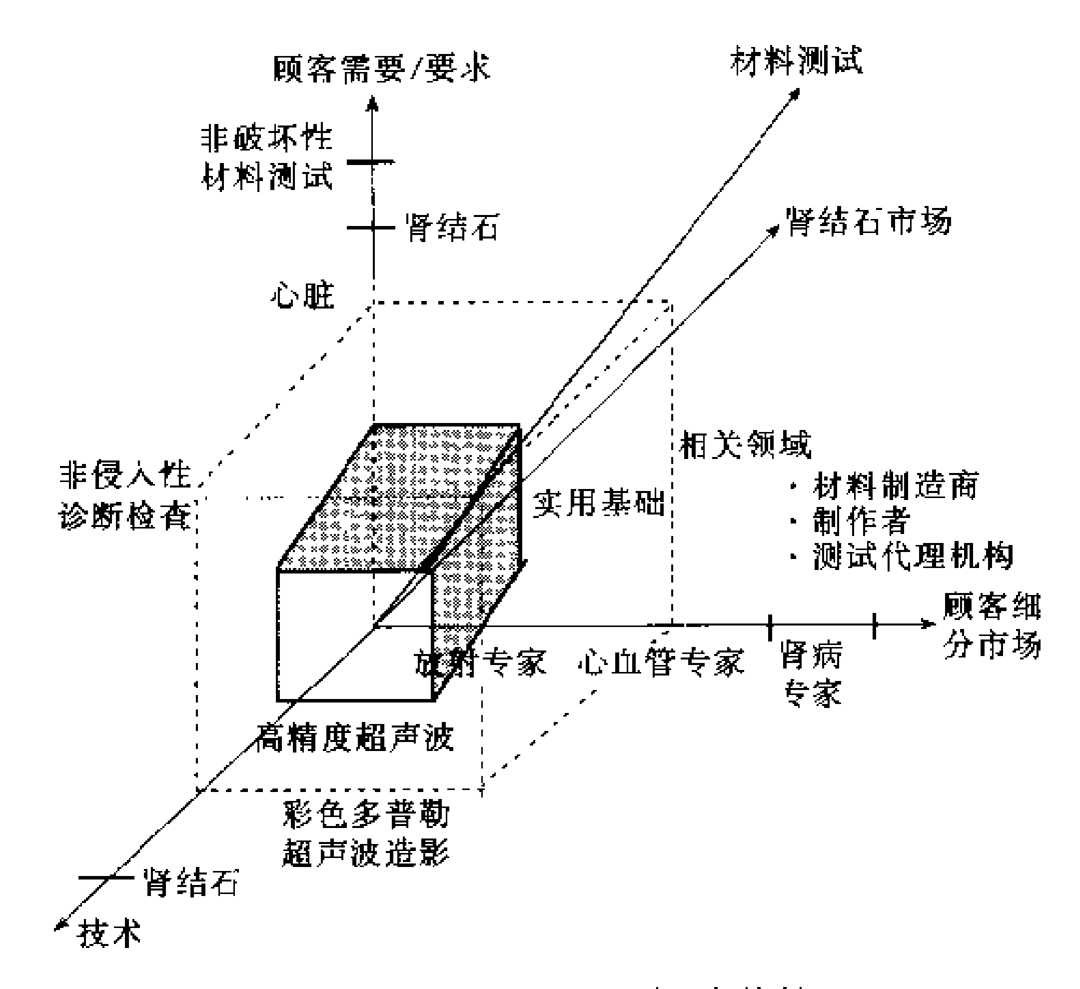


图 12-2 Acuson 公司的增长途径

因为各种机会所能带来的财富在不断强化这一信念:失败是不能接受的。需要优先考虑的事也被忽略了,而明确的战略方向根本没有建立。

面对这样的挑战,能够最终获得成功的经理们无不受益于决策过程中的约束机制,使他们在各种方向和诱惑面前,清醒地知道不该做什么。例如某一供应商将自己定位于高速微处理系统的设计者和制造者,其产品主要用于实时控制和展示应用,来服务于军事、民用核能以及需要大量控制工作的部门。多么棒的定位。问题在于该公司设计、制造、包装方面的专家都从不同方面提供了许多新的业务机会,经过深入的研究考察,管理层才达成共识,他们将不去做:

- 低成本的，他人设计的追随者。这总是一个难以抵挡的诱惑，因为这意味着耗费相对固定的成本而进入较大获利领域。
- 电子战、航空或适航电子产品的供应商。
- 人力服务公司。

通过严格声明他们不应该做什么，他们的市场定位获得了成功。

一般增长途径。一般来说，增长路径可以用下列的三维模型描述：把顾客需求和技术领域作为一维，细分市场顾客作为第二维，第三维表示地域范围或者纵向一体化的阶段。对于企业来说，新产品或新市场是新开发的获利机会，但对于整个世界市场则不一定如此。因此，进入新的竞技场的吸引力取决于已经稳固的竞争对手的反应，以及新进入者通过何种优势可以将竞争对手驱逐出去。

可供选择的增长途径

大多数的企业增长战略——至少是显露出来能够确切实施的——都符合一般增长途径三维模型的描述(见图 12－3)。在一般增长途径中仍有许多变化，出现一些种类的交叉重叠。因此，市场扩展通常有助于赢得市场份额，但经常也把新的买主带进某一类型。但主要的可供选择的方案都有明确的特征。

市场渗透。大多数内部产品开发方案据估计至少有 44% 属于这一类，这是对企业目前的产品做最低风险的改进或修改，以提高产品的竞争优势。根据业务是顾客导向还是以竞争对手为中心，这些方案将是满足变化着的顾客要求的前摄行动或是由竞争对手的行为而激发的积极反应。以牙还牙的反应通常有助于挫败竞争对手在产品新特性或业绩水平方面所获得的优势，但很少能提高企业地位。

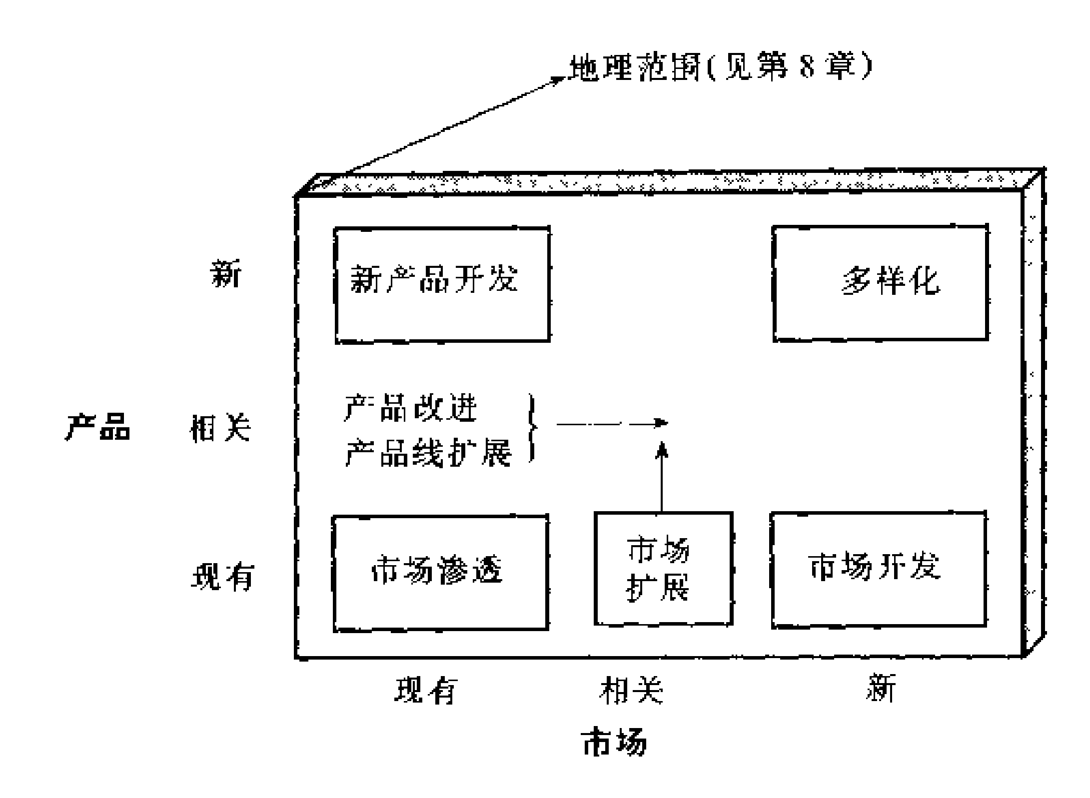


图 12－3 一般增长途径

市场扩张。这往往是一种很有吸引力的增长途径，因为它很少会引起竞争对手的报复，确切地说，主要包括：

- 增加使用频率，通过克服不方便或高成本等消费障碍来完成。当 AT&T 意欲鼓励使用长途电话时，它为购买目录中的商品提供了优惠条款。
- 增加使用数量，通过把几个相关产品包装在一起或指出在使用上的限制来完成。低热量食物（如沙拉酱或脱脂牛奶）能克服人们由于关心体重而减少饮食的问题。
- 在现有顾客中寻找产品的新用途（如果这一用途与以往完全不同，当然可能完全是一个新市场）。这就是 3M 在推出传统透明胶带的变形产品——礼品包装和反光胶带时所采用的路线。可能没有公司在发掘苏打的用途上超

过 Arm&Hammer，它通过说服顾客把苏打放在盒子中作为冰箱除臭剂、宠物住所的除臭剂以及游泳池的清洁剂，销售额在10年中增加了10倍。

市场扩张也意味着在当前市场中把从未使用过某一产品的顾客转变为实际使用者。在产品生命周期的早期阶段，当潜在购买者不接受新产品时，这种市场扩张是至关重要的。下列资源要求值得加以考虑：细分市场难于进入，通常是对价格比较敏感的消费者，因此需要降低价格，并且大量的固定资产投资和周转资金也需要与市场扩张同步投入。

市场开发。市场开发在这里指通过将目前的技术和产品引入一个完全不同于以往业务的全新市场领域来获得增长。由于对市场不熟悉而存在潜在的风险，因而这一增长途径经常遭到反对，因而也是仅次于完全多样化经营的最不受人青睐的途径。确实，仅仅将现有产品推进到一个全新的市场而不去做相应的重大调查，这的确非常困难，因而这种增长途径是事实上的多样化经营。

尽管存在相当大的风险，在一个全新的市场上获得增长仍然有抵挡不住的诱惑。表面上看，用现有的厂房、设备和组织在几乎没有增加成本耗费的前提下，似乎很容易就能满足渐增的市场需求。这些相似性经常使管理者受到蒙蔽，忽略了新市场的重大不同之处：独特的服务要求、不同的渠道、独立的存货、订单处理程序、不同的顾客决策过程。下面的案例是新市场面临困难的典型反映：

Computronics 在新市场中怎样由成功转向失败

1984年，Computronics 公司专门为初级产业的小规模经销商提供存货管理控制系统设备，并且一直在这一市场上居于统治地位。该公司的创立者曾经就是一个小规模经销商，因而该

公司良好的产品设计得到了广泛的认可和支持，甚至受到了行业协会的赞赏。

正当公司的新市场份额不断上升时，该公司经理认为如果要持续增长，就必须进行市场扩展，将业务推进到新市场中。于是，公司决定为同行业的大规模批发商开发一个控制系统。同时建立一个新的业务部门专门服务于新市场，在访问了几家仓储经销商后，他们很快设计了产品，因为 Computronics 公司内没人有高端市场的直接经验，似乎改编一家小软件公司的软件包是最容易的。在几个地点对新产品进行了测试之后，该公司雇用了一批销售人员开始进行全国性营销活动。

三年之后，销售额勉强达到了第一年确定的目标。此时又发生了什么呢？事后的调查分析是令人痛心的，因为新市场看起来与 Computronics 公司拥有的技术和经验是如此协调，这导致公司做了一个完全错误的推测，他们简单地认为大规模的仓储业批发商是由小规模经销商成长起来的。几次草率的调查还不足以显示这种推测的错误引导，只有当推销人员试图售出他们的新产品时，公司才发现这些"成长起来的大规模经销商是多么复杂，他们中的很多家早已开始适应了他们自己的专门软件。更糟糕的是，他们所需要的系统的规模已经引起了软件巨商 IBM、DEC 的兴趣。Computronics 公司仓促训练的销售人员的数量大大超过了实际需要，他们所介入的市场是一项需要建立长期销售业务联系的全新的业务。

现在 Computronics 表现得更加谨慎和谦虚，他们正在恳请一些大经销商的帮助，以便使重新设计的系统能够极好地满足用户需要。

产品开发。这种形式的业务增长，主要通过现有产品线的逻辑扩展(如新的性能水平、增加特点或服务内容)，或是为吸引消费者的有关产品提供附加价值，并利用公司现有的分销渠道、

营销技术或品牌信誉来实现。Lenox 是一家精制瓷器的制造商，运用自己的高质量、传统的形象设计以及分销力量开发了两条新型产品线，生产珠宝饰品和礼品器皿。由于该公司熟悉产品渠道，并且对礼品购买，尤其是结婚礼品购买中错踪复杂的风俗和礼仪了解颇深，因而能够把来自这一陌生市场的风险降到最低点。开发室内珠宝饰物的生产能力本不是一件明智的事情，公司最后买下了一家规模虽小，但资历不浅的供应商来做这项业务。

在新产品开发的研究过程中，一个反复出现的议题就是随大流产品是产品开发的失败。如果一项业务不能以重要的产品优势立足，那么应该谨慎地考虑究竟把这笔资金放在哪里更合适——甚至包括把它放在银行里。另一方面，以技术创新与产品开发相结合的方式来扩展现有市场始终居于竞争战略的核心。最近，Kenichi Ohmae 指出了为什么制定战略时，不把竞争放在首位：

首先是煞费苦心地注意顾客的需求；其次是公司对这些需求作出反应的真正自由程度；再次是回顾的意愿，也就是说是什么产品、做什么，以及怎样最佳地组织用于设计、制造、营销的业务体系。竞争状况是你测试可能战略的依据，而你应根据顾客来界定它们。

大多数公司不能迎接挑战，自然不能取得像雅马哈在钢琴市场上获得的那种成功。雅马哈需要这样的成功：在高档钢琴市场上他们在全球曾拥有 40％的市场份额，而现在这一市场正在以每年 10％的速度衰退。理由很简单，人们没有时间学习弹钢琴，因此目前有 4，000 万台钢琴库存处于闲置状态，上面落满了灰尘。他们的解决办法是开发一种新产品，向钢琴所有者提供新的价值。这种方法实质上是对旧式钢琴弹奏的一种变形，

采用数字技术和光学技术来提高钢琴演奏效果，便可达到钢琴名家的演奏水平。例如，它能辨别92种不同程度的击键力量和速度。每一次击键都能够被录制下来，并且能通过电脑逼真地重现。把这种装置安装在现有钢琴上，实况演奏可以被复制下来，同时也可以从预先录制的磁盘上播放出来。这种产品在日本市场上推出后，立即成了炙手可热的畅销品，同时也随之产生了磁盘市场，并且使钢琴调音市场获得了复苏。

多样化经营。尽管多样化经营是有关新产品投放到新市场的，但真正的问题是潜在机会将把业务带离企业的基础多远？前一章所讲述的道理是毋庸置疑的，"只管自己的事"的企业远离那些超过他们核心能力之外的业务。不相关的多样化经营最好留给母公司，因为他们可以将之用做再定位活动的一部分以进入增长的市场，或者由于资金上的原因，随着潜在利润而定，或者作为反并购的一种防御方式。这些活动获得长期的成功取决于对其真实价值进行实际贴现而得到资产总额，并且需要一支训练有素的管理队伍，能够在陌生的环境中直面困难，冷静处事。

相关的多样化经营风险必须通过预期的竞争优势予以抵销，预期的竞争优势则由输出企业核心能力进入新的领域而产生。由于预期市场和目前市场之间的共同特点而减少的投资要求，降低的成本耗费，以及利润的增加都标志着绩效提高。能够被输出的企业核心能力包括：

- 技术和开发技能。本田公司擅长设计生产高性能的发动机和用于汽车、摩托车上的传动装置，凭借该技术，该公司又进入了诸如割草机、船舶发动机、发电机等看似不相关的市场。
- 通过渠道控制打入市场的能力。对于许多媒介合并者来说，这已被奉为基本原理。时代公司对华纳和派拉蒙都

具有很大吸引力，因为他们能预想到某一杂志上的文章怎样被编入书中，被搬上电影、电视中，并且通过他们的分销网点在国外销售。

- 强势品牌。例如坎贝尔、家乐氏、可口可乐、阿迪达斯、Head 等等，强势品牌能够在不同环境中像变魔术似的召唤出强大而积极的联系，因而可被用于新领域。相反的情形则是，如果新领域的业务的业绩低于期望或损害了品牌，则会稀释原有的品牌资产，或是彻底破坏原有品牌。

在理论上，企业擅长的任何活动都可以输出到新竞争领域。在实践上，这只是一种假象，因为意欲实施多样化经营的管理者不熟悉所有关键成功因素，以及存在影响输出的潜在障碍，这是不可避免的。甚至即便存在从其他部门或子公司进行优势输出的可能性，他们的经理也可能不愿合作或者花费时间来确保实施。当多样化经营主要依赖于内部开发时，这些风险可能会更大。因此如果企业意欲扩展的市场离其原有业务越远，他们就越愿采取联盟和并购的形式。

选择增长途径的过程

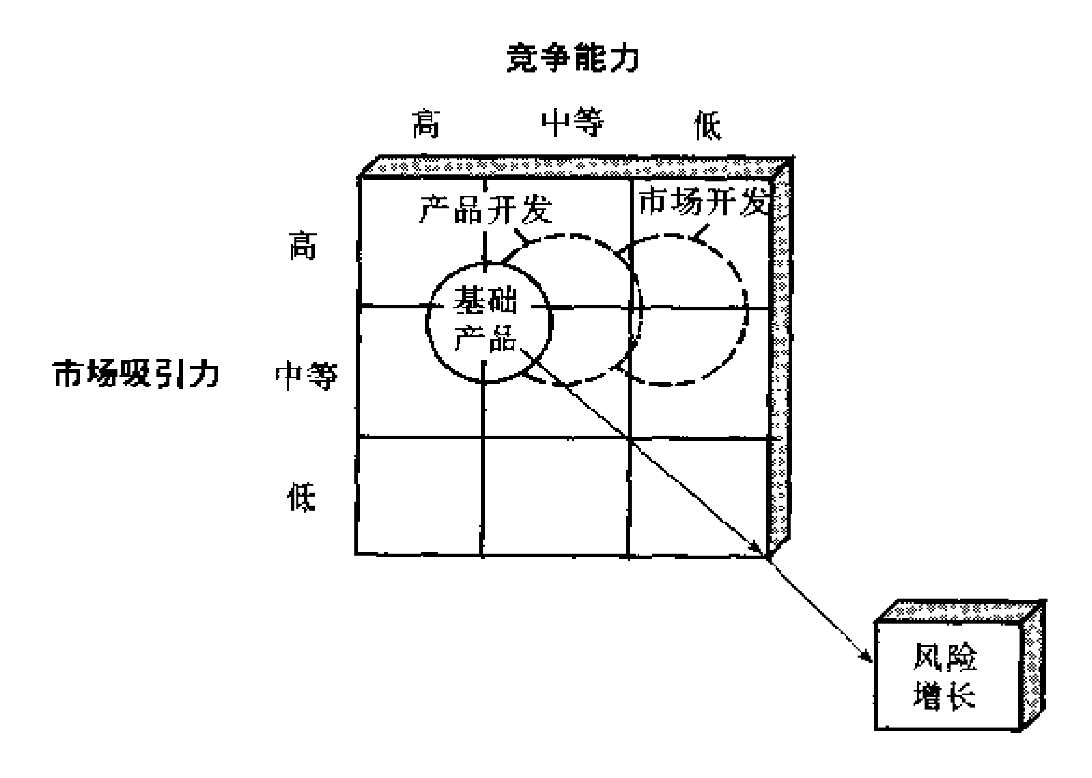
寻求增长的企业总是面对着多个可行的方向，因此不能对其中的特殊情况作简单的一般概括。不过，这里有一个简便易行的操作过程，企业管理者可以用来澄清思路、确定方向。

第一步：明确描述可行性增长途径的重要维度，正如我们为 Acuson 公司所做的。每一维度都立足于现有业务基础，然后以此为中心向外拓展，识别希望得到服务的顾客群，需要开发的技术，以及其他等待服务的市场需求。同时明确这些需求应区别于企业现有业务。

第二步：在新顾客群、技术及应用范围的内部，选择可行的

竞争领域。一家生产造纸和纸浆行业所用的混合搅拌设备的公司在进行增长途径的选择时，找到了 12 种可行的组合，如可为造纸或纸浆公司(相同的顾客)生产通风装置(新的应用范围)，所用的技术仍然是基本的旋转混合技术。

第三步：甄别市场吸引力和企业竞争能力接合地带的竞技场，下面的九格矩阵展示了这些领域：



在这个模型中每个竞技场的位置不如这两个方向的复合判断中的思考重要。

市场吸引力主要由以下因素确定：(1)现有市场的规模，(2)预期的增长率，(3)可能的竞争强度——这反过来要考虑负有某种责任的对手，供应商和顾客的议价能力，新的竞争对手从邻近市场进入的容易程度以及产品替代的可能性。依靠公司的规模，对公司占据的市场进行保护也可能是市场是否具有吸引力的一个因素。

竞争能力是在一个企业决定进入新的竞争领域时，对其未

来的业务前景所做的估计。主要取决于：

- 新市场中的关键成功因素与企业现有业务能力的适应程度；
- 对技术和市场的熟悉程度；
- 潜在优势的预期(这取决于竞争对手和其他的可能进入者的反应)。

适应性和熟悉程度相关联，但并不完全相同。企业如果对所进入的市场及相关技术很熟悉，即便这一市场与企业现有的业务能力并不一定很协调，也是允许的。因此，新技术的某些特点与现有知识可能交叉重叠(例如，光学镜片涂层与半导体基层镀铝共享相同的知识)。类似地，企业可能对某一市场非常熟悉，但并没有介入，可能是因为它是这一市场的买方或者是因为它一直密切关注这一市场以便将来进入。

完成了对适应性和熟悉程度的评估之后，便获得了对业务概念和企业核心能力的新认识。大多数公司都容易过高估计自己，进入自身并没有多少能力的领域。在70年代中期，马里奥特将其业务定位在休闲产业。正如一位经理后来沮丧地承认："那时我们认为从开餐馆、旅馆到经营游船、开设花园饭店是很容易的事。花园饭店不就是带有娱乐项目的餐馆吗？游船不就是浮在水上的旅馆吗？"他们后来很快意识到，新的业务要求完全不同的技能和组织结构，他们把资金投入了完全陌生的市场，不熟悉顾客，也不了解竞争者。当然，他们为这一教训付出了很大代价。经营游船、开设花园饭店更多地要依靠娱乐和服务项目，而不是马里奥特公司所擅长的标准服务系统下严谨的管理。

第四步：寻找能够控制和降低风险的市场进入战略。面对有吸引力的市场，如果企业凭自己的能力没有把握进入时，不应急于采取行动。企业可以借助于许多其他方式通向这一市场。

对这些方式的依赖程度将在增长战略的最后一部分详细阐述，以便指导企业的经营活动。

参与方式

企业确定了大胆的增长目标，需要新产品、新市场去履行一系列增长方案，以支持企业总体战略，但缺少从内部开发诱人市场的能力，此时企业需要做些什么呢？假定这个领域的技术和市场特性与当前业务有一定相关性，因为不然的话它就成为了多样化经营活动，而这是公司管理层的责任。换句话说，企业有一定能力，但仅靠自己的力量还不足以进入市场。这时它必须考虑以下可供选择的参与方式：

- 并购
- 许可协议
- 合资企业
- 营销协议
- 内部投资
- 教育性并购

上述每种方式都有其特定的适用条件，图 12－4 详细介绍了适合每一种模式的情况，每种情况都不可避免地伴有非常大的风险，在正确的战略指导下的精明的管理活动能够克服这些风险。在这一部分，我们将要考察一下这些可能性如何支持企业增长战略，从而看到预先明确对每一种增长方式依赖程度的重要意义。

并购。对于一个急于采取行动以便迅速抓住市场机会的经理们来说，并购可能是最好的方式。与其花等上数年的高昂代

市场熟悉程度	基础	新的且熟悉	新的不熟悉
新的	合资	教育性并购	教育性并购
新的且熟悉	内部发展或并购	内部投资、并购或许可	教育性并购
基础	内部发展	内部发展并购或许可	合资

产品中包含的技术或服务

图 12－4　参与方式

价进入一个新市场，不如采用并购方式在几个月或几个星期就可以完成。如果关键成功因素是诸如开发技能、顾客信誉（建立在较高转换成本之上）、专利或者企业形象之类的无形资产，那么与内部开发相比，并购则相对廉价得多。

不过，并购也并非一种必定能带来成功的方式。依据最终是否放弃子公司这一简单标准来判断，60％的并购行为是失败的。沃伦·巴菲特对近来激增的并购风潮而做的观察报告中指出了其中存在的一个主要问题："对于大多数的并购，经理的才智在竞争中衰竭了，追逐中的刺激蒙蔽了追逐者的眼睛，他们忽略了棘手的后果。"简言之，大多数公司为他们所得到的支付太多，这并不奇怪。对企业来说，市场是效率最高的（经济学术语）。这意味着可用的信息资源广泛而充分，高效率市场需要排除任何超额平均利润。如果一个公司管理得当，前景看好，那么相应的回报就会较高。

如果公司能够增加价值（以更有成本效益的方式运营收购

的公司或将产品引入新市场），或者并购所带来的基本技能有助于支撑和巩固并购者目前的市场地位，那么为了吸引候选者，公司愿以支付溢价的方式证明自己有财力作保。此外，如果公司对要介入的市场及技术相当熟悉，并购还能为其带来更大的收益。很有讽刺意味的是：一个企业希望借助于并购进入全新市场的愿望越强烈，它对并购的企业了解得就越少。缺乏了解意味着最初的估价可能是错误的，随后的收购也是不合适的。经常的情况是，很多大公司购买了高技术的小公司，结果发现他们希望得到的首创精神却因此受到抑制，最后失去了关键技术。

教育性并购。起初，这种并购是不经济的方案，因为其意图是在某个有吸引力的技术或市场领域建立一个窗口。大型化学产品公司以这种方式了解不熟悉的生物技术领域。宝洁公司买下 Tender Leaf Tea 品牌，是为了了解这部分饮料市场。实际上，他们为日后的行动购买了一种选择权，因为第一步行动并不能确保他们更进一步迈进，如果依据源于被并购公司的新知识，市场表现不佳或长期预期不尽人意，再作进一步市场推进是没有必要的。为了对进一步的投资提供更充分的信息，并购作为能够带来窗口指导意义的投资很有必要，尤其是在新技术领域。

战略联盟。这是既引起争议又日益受到欢迎的增长战略。说它引起争议，是因为这一名称究竟指什么让人困惑，同时，一些类型的联盟，尤其是传统的合资经营产生了许多问题，发展前景也极为有限。

联盟最早被定义为任何对技术、技能、产品进行共同的利益分享的合作，实践中以许多形式出现，从长期的特许协议到合资经营，到营销合伙。当大公司和小公司联合起来开拓新市场时，联盟这种方式就表现出了特别的优越性，而不必去建立合资公司，只要双方鉴定营销协议即可，约定由小公司提供技术或应用方式，大公司运用自己的营销渠道或生产能力，从而充分利用现

有资源，实行优势互补。不过这些联盟有许多都不够稳定，尤其是当大公司对小公司提供的技术进行仿制和改进成为强有力的竞争对手的时候。

内部投资。由企业作为一项独立的工作建立起来，目的是为了进入不同的市场或者开发极为不同的新产品，如果企业的文化和氛围，以及注重现有产出的管理抑制了创新活动，它是内部发展的一个较有吸引力的变通办法。由于这种安排能够保持和培养内部创业者的积极性——这是90年代每一个企业的愿望，因而人们对这种方法表现了极大的热情。

迈向战略指导系统

增长战略是意图的说明，用来作为指南针去指引企业内部创业者的精力和增长的热情。它显然不是一张准确路线图，详细地规划出企业在市场开拓和产品开发路途上迈出的每一步。增长战略也不会毫无远见地总是指向同一个方向，因为在企业迈向成功的过程中各种可能性将不断出现，从企业研究开发中的试错过程到市场测试的过程，以及最终的成败。没有一个企业会固守一个不能及时反映出自己的能力、竞争对手的意图以及顾客需求的增长战略。

有用的增长战略建立起一个主要的框架，能够有适应企业对自己在哪里及怎样才能在所服务的市场上最好地竞争的不断变化的预期。为保证企业的各部分协调运作，增长战略应该对以下方面提供一致观点：

- 业务单位增长目标；
- 表明怎样用新产品新市场来支持企业总体战略的战略意图；

- 将要承担风险的大小；
- 在现有业务范围之外寻找可行性机会的增长途径；
- 可供选择的市场参与战略，用以减少或控制内部发展带来的风险。

这种增长框架应该提供足够的伸展空间，用以开发组织内部全部人员的创造潜能，同时限制他们把精力分散到不能带来回报的市场。对任何一种战略来讲，重要的意图还是去发现内部能力与外部时机的最佳结合点。

第六篇

执行市场驱动战略的若干问题



第13章

选择市场战略

这种以价值为基础计划方法的成功有时被描述为战略思考与现代财务理论的结合，代表着八十年代对正式公司计划最重要的贡献。

——沃特·基歇三世

无论是产出数量还是最低数量，单独每项都无法成为衡量管理和企业业绩的标准。市场地位、创新、生产能力、员工发展、质量和财务成果，所有这些对公司业绩和生存都是至关重要的。

——彼得·德鲁克

所有的战略方案最终都必须受到财务吸引力的检验。这就开始了一个痛苦的过程，把对顾客和竞争者反应的期望、关注转化为预测销售、成本及投资的过程。在这个阶段，有许多陷阱会使一个合理的战略大打折扣，或者使一个有缺陷的战略意外受益。这些陷阱中，有些来源于对战

略财务结果的偏见。另一些则隐藏于评价方法之中，于是人们逐步认识到将传统的财务业绩的衡量指标，比如销售收入、收入增长和收益用于指导行动是有缺陷的。结果，这些指标迅速被新指标所取代，这种新指标是通过提高股东价值的能力来判断市场战略。

以价值为基础选择战略之方法的理论基础。这种方法的采用者接受了当时财务理论的两个基本假设。一是公司的首要责任是使股东收益最大化。这个假设几乎是毫无争议的，但在实际中很难实现。这样，我们就需要做出第二个假设：股票的市场价值取决于投资者对厂商每笔业务产生现金的能力的期望。这意味着投资者只有当且仅当他们所期望的厂商经营活动能带来比本金更多的收入且风险最小时，才愿意进行投资。他们最小的期望收入是工厂的资本成本。

既然任何战略所需的投资只有在预期收益比资本成本大时才合理，所以这些思想非常适合于战略评价。考虑到财务收益与当前成本在时间与风险方面的差异，必须将现金流量进行贴现来得到战略的总价值。如果一个企业有几个战略可供选择，那么最好的战略将创造最多的价值。

这种方法在逻辑方面是无可挑剔的，把现金流量进行贴现的方法（DCF）应用于单个资本项目的实践已经有三十年的历史，而且易被人们所接受。新的应用已扩展到公司和企业的战略评价中。基歇的评论主要看重把 DCF 思想运用于公司重组和合并的决策所带来的利益。公司为了达到这个目标，需要每个业务部门的收入报表和财务收支平衡表。一旦获得了这些资料，把价值分析延伸至评价每个业务部门的不同战略就变得相对容易些了。厂商逐步依靠这些方法进行资源配置更新的决策。本章的首要目标就是说明如何做到这一点。

尽管价值分析是企业战略财务评价的进一步深化，但也不

是什么万能药方。这个过程之复杂,意味着有误用或产生误导信号的可能。更糟的是,它或许还会影响到战略思考的合理性。正如德鲁克在本章开头所提醒我们的那样,战略中有许多处于最低界限的成分,没有一种战略分析能使我们脱离现实。最终,只有创造出可维持的优势,才能创造出股东价值。从这个角度看,股东价值分析在探索最佳战略中起着强有力的关键作用。

市场战略评价程序

有许多种评价方法,但所有的方法都有三个基本特征。第一,它们都依赖于现金流量,所以价值估计不会受财务惯例的扭曲;第二,业务单位的股东价值或资产是用经过风险调整后的资本成本和对预测到的现金流量进行贴现而得到的。第三,战略评价是在战略投资可能带来的回报比资本成本大的基础上进行的。

现金流量在业务层次上尤其重要,因在这一层次上所带来的净收益明显不等于战略所带来的净收入。假定某项业务通过允许客户付款时期逐渐延长来维持自己的市场地位,尽管财务利润能实现,但该业务可能不会像对其他投资那样有足够的现金注入来应付逐渐增长的流动资金需求以及其他投资。销售的快速增长可能会将某项业务推入现金消耗量很大的困境。一家在一年中使销售量增长三倍的医用激光镜销售商,最近向银行申请破产。尽管其报告利润很高,应收账款增长得也很快。这时公司发现极其需要现金,因为流动资本的需求非常大,但它的应收账款不能马上收回来,这就吞噬了下一年的大部分利润。这是股东价值的巨大损失。不过,任何对现金的需求持续超过产出的企业都会使其在股东价值方面遭受损失。

评价过程的步骤

每一战略方案依据的原始资料是对年运营的现金流量的预测，预测内容包括特定环境下的销售、利润、流动资本和固定资本投资效果等内容。在计划期内，不同的通货膨胀情况、不同的市场成长率会带来不同的现金流量预测。

当企业选择的战略有以下三个要素时，该业务有望取得股东价值或资产价值：(1)计划期内的现金流量的现值(PV)，(2)“剩余的价值”，即计划期结束时现金流量的现值，扣除(3)分派给该业务的债务的市场价值。

$$\text{总股东价值} = PV_a(\text{从第 1 年到 t 年的现金流量}) + PV_b(\text{t 年剩余的价值}) - \text{债务的市场价值}$$

总股东价值也等于原始股东价值(也叫前战略价值)加上推行的战略创造的价值。原始价值实质上就是企业今天的价值，不包括未来投资所创造的价值。

$$\text{总股东的价值} = \text{原始价值} + \text{战略产生的价值}$$

通过从总股东价值中减去原始价值就可比较每一种战略方案创造价值的潜力。最优的战略能使每一元钱的投资创造出最大的价值(VROI)

$$\text{每一元投资所产生的价值(VROI)} = \frac{\text{战略带来的总价值}}{PV(\text{计划的战略所需投资增量})}$$

当 VROI 为零，战略仅产出资金成本，股东价值没有增加。VROI 正值的大小也就是我们完成战略所需要的流动与固定投资的产出率。

每种战略方案的评价程序一般都要遵循以下步骤：

第一步：预测计划期内年度营业现金流量(三到五年)

第二步：计算风险调整后的资金成本（用于债务与资产的比例）；

第三步：把营业现金流量贴现为现值（PV_a）

$$PV_a = \sum_{i=1}^{t} \frac{A_i}{(1+R)^i}$$

其中　t＝以年为单位的计划期

R＝风险调整后的资金成本

A_i＝年度 i 的税后净现金流量。

A_i＝扣除利息和税前的营业利润×（1－收入税率）＋货币贬值－固定资本与流动资本增加的投资

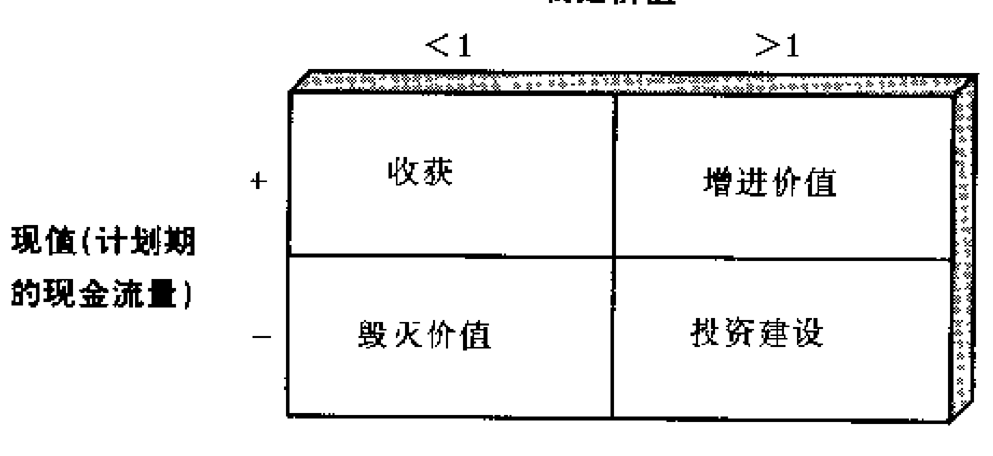
第四步：计算计划期末剩余的价值，并折算为现值（PV_b）

第五步：计算战略将带来的总价值，即未来现金流量与残值的现值之和＝$PV_a + PV_b$

第六步：计算出战略前的原始股票价值

第七步：战略创造的价值＝战略方案总价值－企业的初始值

不同的战略可能有不同的创造价值的模式，或者可能损害价值，如下图所示：



计划期中及期后的现值的差别对于理解业务单位内部价值产生过程的长期状态极为关键。对于大多数业务来说，总价值中只有很小的一部分从下一个五年的现金流量中得来，在PIMS数据库中一项对620家企业的长期研究中得出，30%以上的企业在整个五年计划期内是净现金使用者。这项研究同时也证实了美国经理们对近期结果的看法，一半以上的有正现金流量的企业是以减少企业长期价值为代价的。

这个非常乏味的评价步骤的陈述模糊了许多判断要求，并产生许多准确性无法得到验证的硬数字。有三个变量对模棱两可的假定特别敏感，即：资金成本、剩余的价值及原始价值。

业务资金成本应该是多少

每项业务现金流量的贴现率应当是债务成本与资产成本的加权平均，这种贴现率在一个公司内不同业务单位之间的差别很大，因为每个业务单位面临的风险及用以支持企业资产的债务是不同的。

在总资本成本中债务与资产成本的相对比例由企业的负债能力决定，而负债能力又取决于企业的收益率以及行业中的财务做法，包括使用供应商信用以及借用贮备的需求。债务成本最容易确定，因为无论如何，需要支付新债的母公司，都要提供其资本结构状况。旧债成本无关紧要，重点在于与未来投资相关的成本。

资本成本如果要反应股东期望的最小收益，必须包括三个组成部分：(1)一个真实利率，这是对无风险投资的补偿，(2)预期通货膨胀的进一步补偿，(3)一笔风险金，以抵消实际结果不能达到预期结果的可能性。

风险金一般很难估计。此项任务在有关理论中已有明确表述：根据资本资产价格模型，风险金应当与股票价格变动的变幻

莫测联系起来。这对于战略业务单位来讲不现实，由于他们没有上市的股票，所以分析时就必须借助间接的方法，比如说寻找替代的公开上市的公司。好的替代公司很难找，因而风险通常需要通过寻找过去收入变量、计划和实际的收入差别的大小、未来收入受环境变化的影响程度这三方面来衡量。

创造多少剩余的价值

这个问题十分关键，因为剩余的价值常常是总价值中最大的一部分。这个比例有多大，取决于计划期的长短、计划期内的战略，以及计划期的竞争动力的假定。

计划期的长度应包括完成战略中的一项变化所需的时间，比如说，推出一种新产品并观察其市场结果。如果战略是通过推出新产品以及在研究开发和新设备方面投资来建立市场地位，市场份额的获取往往是以整个计划期内负的或很小的现金流量为代价。实际上，所有的价值都是由于计划期后强有力的地位而获得的。与之相反，一个以当前利润或收益为目的的战略在计划期内将产生显著的现金流量，其代价是计划期末剩余的价值将受到侵蚀。

无论计划期是三年、五年，还是十年，许多经理一致认为，在计划期之后的模糊不清的未来很难预测。如果他们不能看清未来，又怎能指望他们带来具有重要作用的剩余的价值呢？两种解决此问题的流行方法——“永久”法和市场价值乘数法——都是有争议的，且可能产生变动很大的估计，这在整个过程中会使人丧失信心。

“永久”法。这个方法的理论依据是：任何能产生高出资本成本回报的业务都会引来竞争者，他们的进入将使利润率降低到能接受的最低水平（即资本成本）。原计划期结束时，企业的收益只达到一般新投资的资本成本。一但收益率跌至这个水

平，就可发现每个计划期间现金流量的差别不会改变业务价值。因此，这些未来的流量便可被看作是“永久”的或是同样的现金流量无限地流出。因为任何财务上的永恒的现值都是年现金流量除以回报率：

$$剩余的价值=\frac{永久的现金流量}{资本成本}$$

“永久”法的吸引力来自这样的一个简化假设，即在计划期结束后的任何投资产生的现金流量都是可以忽略的，因为它们不会改变厂商的总价值。这就模糊了一个更麻烦的假设，即年现金流量将保持在计划期结束时达到的水平。这个假定似乎在任何给定情况下都显得很不合理，因为它忽略了可持续规模或进入优势方面的差别，这种差别是优越的利润业绩的基础。

投资乘数法。这里剩余的价值是通过计划期末投资的账面价值乘以估计的市场与账面价值的比例而得到。

因没有发行自己的普通股而没有市场价值不是一个无法克服的问题。一些顾问公司设计出统计模型，这种模型把公司市场与账面价值之比(M/B)做为公司及战略特性的一个函数。一个有代表性的模型发现，公司的 M/B 比例最重要的决定因素是资产近期回报率、增长率、研究开发支出以及利息覆盖比率。这些数据可供任何企业进行计划期初与期末的 M/B 之比的计算之用。

在公司的一次经验性测试中，市场价值乘数法明显优于“永久”法，Gale 与 Swire 发现，基于 M/B 之比的价值创造的估计与实际股东价值的创造(如股票价格升水加上红利)相关性非常强。

尽管如此，M/B 比例在业务单位进行战略方案比较时是一个相当不确定的工具。由于依赖于将贴水应用于历史成本的主观会计解释，账面价值受到多方面的扭曲。M/B 价值乘数增加

的准确性是否能够补偿增加的复杂性仍是有争议的。以价值为基础的计划方法的采用者不断地玩简洁性与管理接受性而不是准确性的把戏。如果模型变得很复杂，而且部门经理不相信自己所控制的变量，这些经理们会产生自己被欺骗的感觉。

什么是初始(战略实施前)价值

此价值是一个基准，管理者通过与之比较新战略的股东价值就可以判断有新的价值产生。假如任何投资都不会产生附加值，初始值就是当前价值。这是另一种方便的但不符合现实的假设，这种假设主要是为了使方法更易于控制。这意味着年现金流量可被当做一种永久的财务价值，在这种情况下，现值可以通过将最近时期的现金流量除以资本成本而得到。如果这种方法不受欢迎，可以使用应用了估计的市场与账面值的比率的市场价值乘数。

前战略价值的概念无法与更符合实际的动量战略概念吻合。后者通过维持战略现有范围与方向而产生财务与市场的预测成果，这种成果还经过诸如竞争者退出和进入的预料之中的趋势的调整。动量战略是纯反应性的，唯一的投资是随着市场演进维持现有战略所需的投资。这些投资中的一部分，诸如新增的工厂生产能力以赶上市场发展之类的投资，应该增加股东价值。虽然这种可能性看上去似乎得不到对前战略价值正常解释的支持，但它应该被当做是一种永久性方法的替代方案。当然，在价值创造的基本预测中引入战略和环境的思考可能会产生许多主观性和片面性。

行动中的价值分析

一家跨国消费品厂家利用价值分析的方法来选择战略。他们有几个战略方案可用于解决美国事业部的一种产品差别的问

题。这种产品在巨大、成熟的包装类食品市场上只占有很小的份额。几年来，它的营业利润和净利润未能达到管理层的期望值。

产品是用于“零售”的，虽然事业部也向零售商提供某些辅助服务，但它并不生产产品。事业部在如何销售产品的问题上十分谨慎。

1987年2月，一个经销商把这个令人无法满意的收入和小于3%的净资产回报率（RONA）的问题提到事业部门来，该经销商要求一次性给他8万5千美元的促销费用。这个数字几乎是当年的营业利润。现有的战略令人如此不满，问题在于将来应采取什么样的战略。

为了回答这个问题，事业部管理层提出了三种不同的产品战略方案：(1)维持现有战略，事业部将基本维持目前对该类产品的支持水平；(2)建设性战略，事业部将拿出足够的资源以便从竞争者手中争得一些市场份额；(3)收获战略，即要逐步地收回用于支持产品线的资源。后来，公司管理层要求设计一个出售战略（如，卖掉产品线）。与出售战略相联系的“价值”被用做评价维持战略、建设战略与收获战略的参照标准。

对于每一种产品战略方案，管理层准备了一份竞争性计划，在这份计划书中，在给定的特定营销方案和运营“计划”以及日常开支情况下，厂商将获得一定水平的销售收入。每一种战略都包括大量变动的营销和生产成本的因素（外部生产、仓储的某些方面、销售佣金等费用），不可变营销费用（广告、办公室营销和现场销售），以及固定的费用支出因素。从这些方案以及以利润率、利润、存货、应收账款和应付账款等表示的业绩成果中，事业部可为特定的产品线制定出收支平衡表，如表13－1和表13－2所示。收支平衡表为每一战略类型的现金分析报告提供了原始数据，如表13－3所示。

表 13－1 维持现有战略的收入报表

（单位：千美元和占销售额的百分比）

	1986 实际		1987 预算		1988 预测		1989 预测		1990 预测		1991 预测	
	$	%	$	%	$	%	$	%	$	%	$	%
销售收入	1905	100.0	1832	100.0	1900	100.0	1950	100.0	1975	100.0	2000	100.0
总变动成本	1526	80.0	1431	78.1	1475	77.6	1514	77.6	1533	77.6	1552	77.6
收入毛利	379	19.9	401	21.9	425	22.4	436	22.4	442	22.4	448	22.4
总广告费	0	0.0	85	4.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
办公室营销	35	1.8	33	1.8	34	1.8	35	1.8	36	1.8	36	1.8
现场推销	95	5.0	92	5.0	48	2.4	49	2.5	49	2.5	50	2.5
总营销费用	129	6.8	201	11.4	82	4.3	84	4.3	85	4.3	86	4.3
扣除营销费的利润	250	13.1	191	10.4	344	18.1	353	18.1	357	18.1	362	18.1
分担的公司费用	88	4.6	84	4.6	87	4.6	90	4.6	91	4.6	92	4.6
生产管理	38	2.0	37	2.0	38	2.0	39	2.0	40	2.0	40	2.0
研究开发	50	2.6	50	2.7	25	1.3	25	1.3	25	1.2	25	1.2
固定仓储	15	0.8	15	0.8	15	0.8	16	0.9	16	0.9	16	0.9
总非变动费用	191	10.0	186	10.1	166	8.7	169	8.7	171	8.6	173	8.6
运营利润	59	3.1	6	0.3	178	9.3	183	9.4	186	9.4	189	9.4
总税金	29	1.5	3	0.1	67	3.5	69	3.4	70	3.5	71	3.5
税后净利润	30	1.6	3	0.2	111	5.8	114	5.8	116	5.8	117	5.8

资料来源：Tables 13－1 to 13－5 are from George S. Day and Liam Fahey, "Valuing Marker Strategies," Journal of Marketing 52(July 1988), 45－47.

表 13－2 维持现有战略的收支平衡表

（单位：千美元和占总资产的百分比）

	1986 实际		1987 预算		1988 预测		1989 预测		1990 预测		1991 预测	
	$	%	$	%	$	%	$	%	$	%	$	%
应收账款(净值)	267	20.0	256	20.5	266	20.8	273	21.3	277	21.7	280	22.2
存货	837	62.6	783	62.6	821	64.4	842	65.8	853	67.1	864	68.4
全部现有资产	1104	82.5	1039	83.2	1087	85.3	1115	87.2	1130	88.9	1144	90.6
固定资产(毛值)	350	26.2	350	28.0	350	27.5	350	27.3	350	27.5	350	27.7
减：累计折旧	117	8.7	140	11.2	163	12.8	186	14.5	209	16.4	232	18.4
固定资产(净值)	233	17.4	210	16.8	187	14.7	164	12.3	141	11.1	118	9.3
总资产	1337	100.0	1249	100.0	1274	100.0	1279	100.0	1271	100.0	1262	100.0
应付账款	114	8.5	107	8.6	111	8.9	114	8.8	115	9.0	116	9.2
总利息	7	0.5	1	0.5	17	1.3	18	1.4	18	1.4	18	1.4
当前总负债	121	9.0	108	8.6	127	10.0	131	10.2	132	10.4	134	10.6
总负债	121	9.0	108	8.6	127	10.0	131	10.2	132	10.4	134	10.6
保留收入	1216	90.9	1141	91.3	1146	90.0	1149	89.8	1138	89.5	1128	89.3
净负债与资产	1337	100.0	1249	100.0	1274	100.0	1279	100.0	1271	100.0	1262	100.0

表13－3　维持现有战略的现金流量分析　　（单位：千美元）

	1987 预算	1988 预测	1989 预测	1990 预测	1991 预测
税后净利润	3	111	114	116	117
加：折旧费	23	23	23	23	23
税后运营资金	26	134	137	139	140
加：应付账款增加	(7)	3	3	1	1
增加的应付税款	(6)	16	1	0	0
减：应收账款增加	(11)	10	7	4	4
增加的存货	(54)	38	22	11	11
运营现金流量	78	106	112	126	128

在资本成本为12％的情况下，营业现金流量被贴现为现金流量的累计净现值，如表13－4所示。12％的资本成本由“无风险利率”确定，也就是，从政府债券中能获得的收入，加上厂商根据本行业其他企业所计算的风险金，事业部经理们感觉应增加的1.5个百分点的风险部分。这样，由于该事业部规模小，经理们就会觉得心里有底（与该行业大型竞争对手相比）。

用“永久”方法计算而来的初始的前战略价值与剩余的

表13－4　维持现有战略的现金流量及股东价值

	千美元					
年份	现金流量	现金流量的现值	累计现金流量的现值(3)	剩余的价值的现值(4)	3＋4	增加值
1987	78	70	70	583	653	347
1988	106	84	154	736	890	237
1989	112	80	234	677	911	21
1990	126	80	314	613	927	16
1991	128	73	386	556	942	15
						636

价值,即营业现金流量扣除资本成本。前战略价值为306,000美元,这个数字是在1986年30,000美元税后利润的基础上延续而来的,在流动资本方面没有明显的变化。

每种战略贡献的价值用如下方法计算:即从总现值中扣除前战略价值的现值总量,如表13－5所示。维持现状战略所带来的低价值与销售值有关,因为厂商无法通过扩大或收缩产品线获得附加值,致使事业部的经理们做出卖掉企业的决定。根据有关产品线潜在价值的一些假设,即有些竞争对手应用价值分析能够把节约的制造费用和营销、分销以及日常管理费用的效率的提高变现,事业部门经理们认为可以以一倍于现在的销售额即180万美元卖掉产品线。

表13－5　维持现有战略的产品线总价值

	千美元
累计现金流量	386
剩余的价值的现值	556
股东价值	942
减:前战略的股东价值	306
战略贡献的价值	636

价值分析为什么不是战略分析

任何战略方案,如果目的是为了在市场中取胜,就必须创造竞争优势。如果战略无法在市场中取胜,就无法创造股东价值。一个合理的战略必须包括这两种分析,其能力的评价必须满足这两个标准。这就要假设管理层对两个概念的关联性有共同的认识,但实际情况往往不是这样。

有关战略的两种看法

虽然股东价值分析与寻找优势证据在战略分析表面上是一回事，即识别出最好的战略，而实质上它们既不是同义也不相等。相反，它们几乎在每一方面都有显著差别。它们不但采取不同的价值观念，而且依据不同的参照群，从属于不同的市场，利用不同层次的分析，强调不同的决策变量和不同的指标。简而言之，从完全不同的立场出发来看待战略目标。

	战略分析	股东价值分析
战略目的	建立优异顾客价值和/或取得最低让渡成本	股东回报最大化
参考群体	顾客和竞争对手	股东或代理人 (4,000+投资经理)
决策变量	投入(资源及技术)与中间产出(如市场份额与相关成本)	收益 成本 投资
分析层次	业务单位产品市场	公司及业务单位 (投资中心)
衡量指标	顾客觉察的利益 与竞争对手比较 成本分析 管理层判断	股票价格 现金流量净现值 市场/账面价值比率

这些差别意味着取得一种价值可能要以另一种价值为代价。一家工业材料厂商通过显著提高售后服务水平并保持有竞争力的价格水平来提高顾客价值。这样做实现了在市场份额方面的初始收获，不过在服务方面增加的额外成本抵消了所获利润。一些竞争对手很快以同样的项目做出反应，当市场最终稳定下来的时候，所赢得的市场保住了，但防御成本的提高使收益率实际上下降了。顾客得到了实惠，而股东价值没有增加。

与之相反，可以通过削弱企业的竞争地位提高股票价格。施利兹公司(Schlitz)早在七十年代初期就试过这种方法，他们减少每桶啤酒的酿造劳动量，转而使用低成本的啤酒花，同时缩短了50%的酿造周期。这些措施立竿见影，因为消费者对质量降低的反应很慢，而成本却在同行业中属于最低水平。股票市场对该公司的资产回报热烈欢呼，到1974年，其股票价格升至69美元。

到1976年，抱怨迅速增加，股价开始下跌，其顾客价值下跌的高潮是一次性销毁一千万瓶"Flaby"啤酒事件。在反省中，发现公司的质量观念早已丧失怠尽，尽管1978年他们又恢复了质量方面的努力，施利兹公司再也没能重新振作起来过。到1981年，它的市场地位从第二跌到第七，股价跌得更厉害，达到5美元的最低线。

这两则案例表明，长期来看，顾客的利益与股东的利益是一致的，如果因早期失算而使双方都处于沮丧的状况，则该企业就无可救药。这个问题的解决办法就是要确保现金流入量的预期水平真实地反应了战略方案的可能行为。因为许多原因，这种解决方法可能也无法实行。

价值分析产生的误导信号

战略分析与价值分析的关键联系是将战略陈述中的希望、担心及竞争优势转换成现金流量。这意味着要预测所有方面：对于现金流入量需要预测销量、产品组合和单位价格；而现金流出量则需要预测成本、流动资金要求及投资承诺。这些预测所固有的难度是无法想像的。不幸的是，一旦做出预测(并在某人的个人电脑上成为定值)，它们将独立存在了。很快我们就忘了

这些仅仅是关于战略风险与回报的潜在假定的数字。这正如在哲学中误用具体性的错误:将数字作为理解潜在竞争环境的替代物。

但是,我们会问,为什么现金流量数字会使我们误入歧途呢?统计人员给了我们线索。他们已辨别出统计推论的两个错误。他们把产生应该被抛弃却被接受的方案的错误,与放弃一个本应被接受的方案的对立的错误区别开来。当错误定义问题时,还可能产生第三种错误。这些特有的错误在价值分析中有相近的对应部分。如:

- 过高评价了战略方案,这可能提高了选择错误战略的可能性;
- 过低评价了战略方案,并抛弃了一个合理的战略;
- 甚至由于没有分析最好的方案,从而丧失了价值潜力。

过高评价了战略方案

预测常常受到毫无保证的乐观主义的不利影响(这种乐观不同于能激活组织的对战略优点的高度信任)。结果导致对现金流入量的估计过高,因为没能正确地预料到竞争对手的相应措施或顾客的抵触,或者因为过低估计了成本与时滞从而过低估计了现金流出。

一家工业品生产厂商计划通过改造其生产线来获得市场领导地位。增加了一系列新产品特征,产品线上所有项目的性能都得到了很大改进。销售的显著增加指日可待,尽管工厂认为新计划在第一年带来15%的销售增长,但竞争对手通过引进优越的产品进行反击,从而使其销售下降到先前水平之下。

为何战略行动转化为现金流量的预测易被不恰当地拔高呢?

第一,对未来事件的预期常有一种“天然的偏见”,起源于信

息的可得性、固定性和选择性的理解过程。由于战略方案的评价易被那些容易获得的事实与观点支配，从而产生可用性偏见。战略过去的成功常被过度夸大，从而未能对将来的威胁进行定性评价。决策者们也喜欢"固定"于一个他们认为将会发生的特定结果。这个结果支配着他们的思想并限制了他们对不确定因素的思考。结果，潜在的风险可能就被忽略了。由于一个人所期望的预期影响了其实际所想要的信息，从面产生了选择性理解，有冲突的证据很可能被丢弃了。

偏见的第二个来源是利用投资维持战略做为最低限度的财务分析本身所固有的。这种方案经常被假设为与维持现状相类似。很少注意竞争对手的行为或价格与回报，将在这种维持条件下如何发生变化。可能会对战略方案做出相类似的简化假设，从而产生价格与市场份额像以往那样变动的结论。而事实上，可能会因生产能力的扩大，或低成本生产设备取代了高成本生产设备而促使价格水平下跌。当竞争对手正进行相似的生产能力转变时，这些问题会加剧。

对有效性的第三个威胁来自机会主义。人们易于以自我利益为中心，并可能封锁他们能用于保持自身优势的幕后信息。如果必须的预算分配将受到潜在疑虑的影响，也就是对于竞争对手行为或实现成本降低的能力的怀疑，那么这些怀疑不会被完全考虑进风险与报酬的预测中。

运营经理们不会独自在他们的预测过程中采取乐观主义的态度。在一家大型电子厂商中，利用销售和成本的"大致估计"加上可能的由部门管理人员的产品介绍进行现金流量、盈利能力和价值分析已成为首席财务官(CFO)的惯用做法。不向公司内的任何其他部门征求意见，首席财务官就把一种新产品提交到首席执行官办公室。首席执行官建议加快计划执行，必要时给予更多的资源支持。

当提供给首席执行官的数据未经相关的市场与制造部门的检验时，就出现了一系列问题：销售估计被过分夸大了，至少在最初预计的日期之后的两年内产品进不了市场。这种产品使企业进入到目前正竭力避免的与竞争对手的竞争中去。其中一个可能后果是，威胁了当前产品的销售，并严重低估了必须添置的设备成本，更重要的是，企业是否有足够的现成技术来很好地开发这种产品。

紧接着需对数据进行更正，首席执行官办公室发现现金流量预期远远不那么另人满意，产品可能会降低而不是提高股东价值。

过低估计了战略方案

在分析两种重要的投资战略的价值时，发现效果很差，然而，这二者对于建立并维持竞争优势十分重要。

作为未来选择而在创新方面进行的投资。在存在潜在吸引力的市场或技术上，无利润能力的投资可能会被低估甚至忽略。这些投资都是选择方案，因为第一次投资行动不会使企业进步多少。如果发现市场没什么吸引力，企业能在初期投资后停止，防止进一步的损失。如果最初投资基本正确，那么参与新领域能使公司学到足够的东西，使得企业可以进行合理的进一步投资。例如，大型化学公司先购买小型生物技术公司以获得不熟悉的生物技术知识，从而对未来机会的理解就会更近一步。零售商经常得到这样的建议，即在一个新的国家或不熟悉地区建立一个点，这样他们能在做一次重大决策前对采购和竞争的实际做法有所了解。

选择权是一种无形资产，在增长的市场中可能还会构成企业价值的重要部分。不幸的是，贴现的现金流量过程不能正确地评价附带条件的机会，并贬低了一个新的增长领域对厂商的

吸引力，这是这种方式的局限性所在，并因过分高估新企业的长期风险的倾向而加剧。经理们总是非正式地表现出认识到选择的价值，并力图避免让他们的判断被不完善的财务标准所左右。可能金融市场也在通过这种判断来认识未来增长选择方案的重要性，因为成长中的股票价格一直非常高。

还有，企业必须警惕因确定过高的风险障碍而破坏了公司成长的可能性。一家欧洲的电子企业，其所在的行业正迅速合并，它预期关税壁垒将在 1992 年下跌，但它发现在并购的竞争中已经失败，因为母公司分配给它的风险标准高于竞争对手，而且没有风险保证。

投资于保持顾客。问题的关键在于能确定失去顾客的数量，却无法确定为什么要保持顾客。有些公司发现他们不得不逃避正式的财务评价。这就是 Cone Drive Operation 公司在判断一项机电一体化生产系统方面的 200 万美元的投资时所采取的策略。当做出决策时，这家重型齿轮的制造商面临严峻的利润压力，存货成本正在上升，并且由于交货经常迟缓而招致客户的不满。由于销售额只有 2,600 万美元，从而一项大投资不可能只从成本节约角度来判断。不过，没有直接的会计核算来计算诸如更好的质量，更快的到达市场的时间，更快的订单处理过程以及更高的顾客满意这些无形的收获。在反省过程中，他们采取了正确的步骤，新的业务和非劳动力的节约使投资在一年内就得到回收。更重要的是，公司稳住了顾客。

评价了错误战略

价值分析用于从有意义的各种方案中做出选择时，效果最好。当经理们确定了一项战略时（因为该战略满足了他们的需求，或最适合他们的假设条件），他们可能会利用一个“假想敌”方案来使选定的战略看上去很好，从而消除了使用价值分析的

要求。

不成熟的封闭。当维持原有的战略能得到可接受的价值时，可能就会产生较隐蔽的、结果相似的问题。这就破坏了进一步了解的动力。

一家大型制造商的高级管理层正重新考虑一家下属企业，几年来，这家企业的销售与利润一直在下降，企业占有被三个主要竞争者所控制市场10%～15%的份额。

作为看企业是否能够扭转颓势的分析的一部分，管理层制定了一系列不同的战略方案，包括：企业照旧经营、在产品开发上投资及撤掉企业。管理层清晰地阐述出每种战略的内容，估计每种战略的收益与成本，然后确定每一种方案的贡献值。管理层最后得出结证：从价值创造角度出发，卖掉企业远比其他战略合算。

这家企业最后卖给了一家外国公司，购买者很快地制定了一项战略，而并未接受原有业主任何严肃的忠告。新的管理层大量减少销售人员，但仍保持原有的覆盖范围，几乎全部取消了广告和促销预算，避免了价格竞争，并大大消减了公司日常管理费用。不到一年，新的所有者就实现了令人满意的利润水平。

不一致性的蔓延。为理解这个问题，可以用一台个人计算机及计算现金流量的电子表格程序来回顾你过去的典型行为。这些程序的灵敏性允许（甚至鼓励）改变数字。“让我们看看市场增长率再高1%时会发生什么情况，……提高毛利率会怎样……也许我们能削减流动资本……”此时分析者已做了几个小时，结果也许与原始战略估计完全不相关，甚至不清楚分析的是什么战略，因为在处理变量时的不一致性损害了战略的完整。

价值分析的作用

传统的资本－预算法对长期竞争业绩的越来越加剧的不良影响,使价值分析成为必要。许多总裁开始赞同阿兰－布拉德雷公司总裁奥鲁克的观点,他说:“我们已陷入了用短期策略性的方法来评价我们财务投资的制度中……(如果)你打算采用新的观念重新定位你的公司,以在质量和生产率方面获得飞跃性进展,传统的模式不能给你任何答案”。奥鲁克是对全国会计师协会(NAA)1986 年的一项研究做出的反应。该项研究表明,被调查公司中的 70％认为他们需要新投资在三年内产生效益。

传统的项目贴现技术也可能会损害企业的竞争力。例如在价值同样敏感的行业中有两个厂商。A 厂商投资于新的加工工序使成本大大降低。与此同时,B 公司因障碍较多导致盈利能力不足,从而放弃了投资计划。新设备现已通过降低价格使 A 厂商处于一个争夺更多市场份额的十分有利的竞争位置。事实上,它被推动达到更高的产量以获得高效率。B 公司因其设备陈旧而处于很不利的地位。它不但成本较高,而且因对手降低了价格使其预期收益也降低不少,从而使任何设备更新换代或改进服务的方案都对其没什么吸引力。继续拖延投资则意味着继续失去市场份额。这种不利局面继续在 B 公司扩散,原因来自项目贴现所持的隐含假设:认为投资决策是可逆的;如果延误了一项投资,仍能在以后的时间内除了贴现率不同外,可不受任何惩罚而进行补救。事实上,错失的时机在以后抓住时,付出的代价要高得多。在竞争对手已被顾客完全接受并且在压力之下继续使用大规模设备时,就不可能再得到那种机会。

以价值为基础的方法是一种解决方案吗? B 公司的困境是

由于用目光短浅的以项目为导向的方法进行资本预算造成的，而忽视了不投资对竞争优势的破坏。成功的战略转变需要在一系列项目上进行投资，使战略得到彻底的转变。有些项目可能会使公司无法获得最低投资回报率，但仍必须注入资金。

投资重点从项目转到战略的必要性因采用价值为基础的方法而得到加强。这不但确保战略中的关键项目得到支持，而且有助于避免在注定没什么吸引力的战略方面进行投资。

以价值为基础的方法能否区分出最好的战略方案取决于输入的假设的质量，尤其是剩余的价值以及风险。这两个假定对结果的影响要比其他因素大，同时也最易产生偏见。创造价值的预测取决于计划期末剩余的价值的大小，而依据定义，未来就只是模糊不清的，这真是一个具有讽刺意义的状况。

考虑到价值估计取决于所做假设的质量，企业将这个结果作为战略决策的最终决定因素是不明智的。这些方法用于进行关键假设条件的敏感性分析的防御框架时，效果更好。改变决策时需要在现金流量预测、风险水平或剩余的价值方面做多大改变？这个计划是否现实取决于对竞争状况的理解、可持续优势的前景，以及企业执行战略的能力。这种方法将分析转到原来所属的地方，转回对经济价值决定的理解——战略基本原则。

总而言之，价值分析方法的采用者应当：

- 为战略提供资金，而不是项目；
- 寻找敏感性；
- 突出战略基础。

价值最终产生于由企业选定的用于提高并维持在市场中的竞争优势的行动。不存在任何配置资源的方式能将经理们从这个现实中脱开。



第 14 章

有效竞争的关键：建立市场驱动的组织

最后，唯一重要的事情就是要记住任何闭门造车的企业都不会成功。一个企业的成功是使顾客满意，……企业内部只会是以成本为中心。企业的成功只能体现于外部。

——彼得·德鲁克

几乎每家公司都认为自己是市场导向的，它很自信甚至有与狼群竞逐的勇气。但实际上，它总是很软弱，并且喜欢跟在牧羊人后面。

——本·夏皮罗

营销太重要了，所以不仅仅只是营销部门的问题。

——戴维·帕卡德

这些引语概括了寻求更有效竞争的组织最终面临的挑战。一方面这是个信仰的问题（本书的基本前提假设），即成功

的企业被驱动去对市场需求做出反应并预测正处于变化之中的环境状况。大量证据表明许多大企业(以及不那么大的企业)的管理层并不知道如何使其组织变成市场驱动的。更糟糕的是,如夏皮罗所揭示的那样,这些经理中的大多数由于相信自己比实际情况更好而自欺欺人。当然,无情的现实最终打破了他的美梦——客户被更有力的竞争对手抢走。

令人庆幸的是,许多试图成为市场驱动的组织从试错当中获取的知识,加上诸如麦当劳、马里奥特酒店、Frito-Lay 公司、罗伯梅德公司、迪斯尼以及诺德斯托姆公司的成功经验,已构成一幅连贯的关于真正市场驱动组织的整体图景。本章的首要目的就是从四个主要方面来描述这个整体形象:信念、技术和价值、组织结构、战略制定程序和支持计划。这就带来了一个难题:组织如何变成市场驱动的?答案来源于用于为组织建立"无形资产"而设计的四步骤程序。

透视市场驱动组织

市场驱动组织的核心是要深入持久地遵循顾客第一的哲学信念,这个信念体现了德鲁克关于企业的目的是在一定的利润基础上吸引并满足顾客的格言。优势领先的厂商以如下相似的方法表达了这种信念。

- 顾客第一、员工第二、股东第三、社区第四(H·B·福勒公司,一家位于圣易斯的粘合剂制造商)。
- 顾客位于组织图的最高处(斯堪的那维亚航空公司)。
- 爱产品,更爱顾客。
- 我们的任务是寻找需求,并满足它们,而不是制造并销售产品。

甚至像Tektronix公司(一家精密测试仪器制造商)这样顽固的技术厂商,也开始追随这种信念。该公司总裁说:"到1990年,Tektronix公司的目标是变成以顾客需求为动力的公司……Tektronix公司是一家一流的产品驱动公司。如果我们这么优秀的话,那么销售业绩为何如此平庸?我的回答是我们离客户太远了,我们必须帮助客户变得更成功。客户是我们存在的理由。客户的满意是我们合法性的基础。"

以顾客为导向是必要而非充分条件,因为光靠这一点无法确保战胜对手而取得的优秀业绩。因此,市场驱动组织必须满足双重标准:接近顾客并走在竞争对手的前面。这个范围更广的导向渗透于竞争地位、相对能力和企业业绩评价,以及持续对自满倾向进行挑战的过程中。

市场驱动的组织应该:

- 遵循一套渗透到各方面和各种活动的程序、信仰及价值观,它们是:
- 由对顾客需求及行为,对竞争对手能力、目的的深刻且一致的理解为指导,目的是:
- 通过比竞争对手更好地让顾客满意来实现优秀的业绩。

上述定义告诉我们市场驱动的真正含义。但具备这些优点的厂商如何才能实现并保持这个方向呢?在所有情况下,他们都沿着四个相互联系的向度采取正确的步骤:共同的信仰和价值观念、组织结构与体系、战略制定过程及支持计划。这四个方面的主要内容如图14-1所示。其回报是收支平衡表外的"无形资产",体现在理解并满足顾客要求的优秀技能当中。这是所有竞争优势中最能持久的,因为它需要花很长时间才能实现,并且很难模仿。

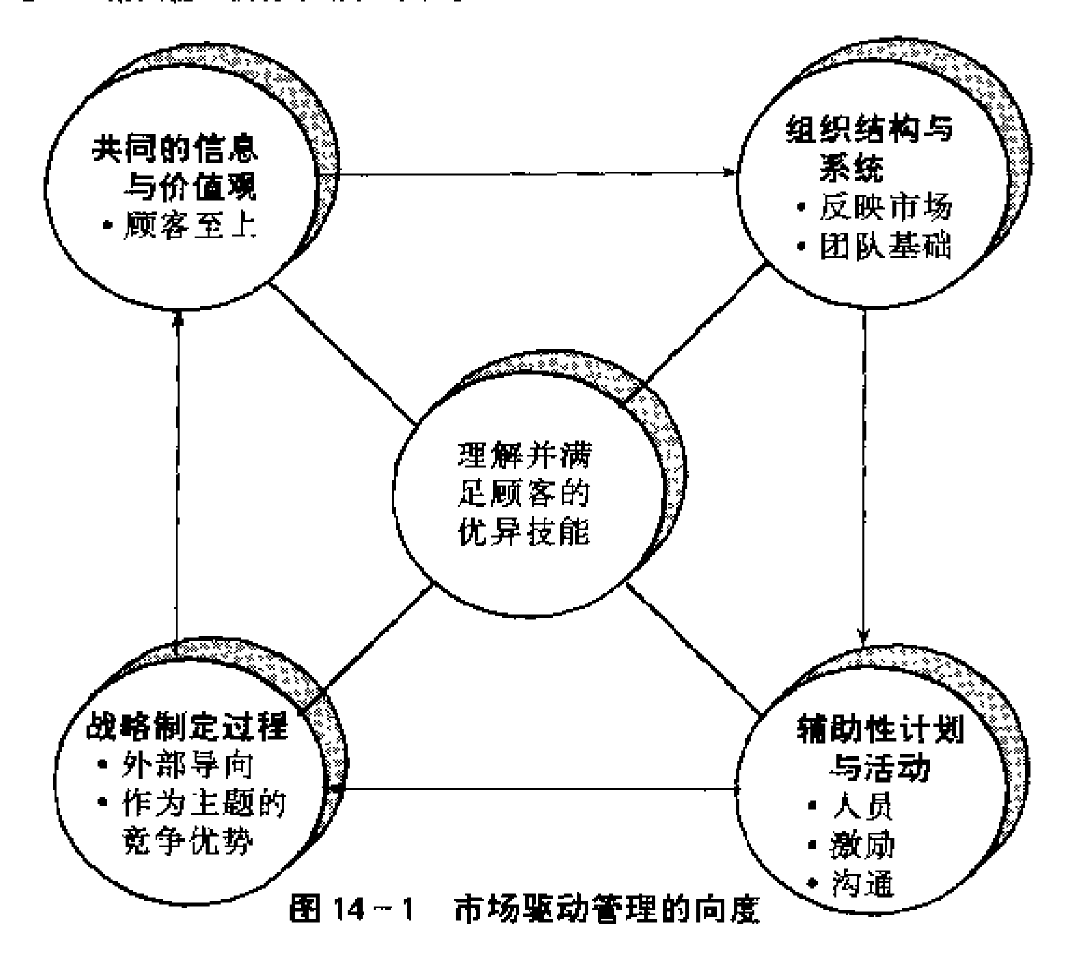


图 14－1　市场驱动管理的向度

信念与价值观

在市场驱动的企业里，所有决策都以顾客及所预期的优势机会为出发点。于是整个组织自始自终坚持从顾客的角度出发，提供优越的质量和服务。这些基本价值观不断得到高级管理人员的支持及强化，这些管理人员打破常规来阐明他们对顾客的关注。正如不列颠航空公司（可能是过去十年中最成功的国际航空公司）的一位不愿透露姓名的管理者说的那样，“这只是调整重心的问题”。该航空公司一度把自己的方便放在顾客的前头。如果在某条航线上，上午晚一些起飞对机组人员更有利，他们的时间表也就会这么安排。不过现在，航班大多是依据顾客希望的到达与起飞的时间安排。

市场驱动厂商的第二个特征是：关注价值链每一个层次上

的服务。这也包括内部的行动。因为员工们彼此间融洽相处能更好地为顾客提供服务。甚至生产线上的工人也认识到,装配线上或过程中的下一阶段的人是他必须服务的顾客。有这些价值观念的存在,把渠道成员当做顾客和合伙人而不仅当做达到市场的通道是很自然的事情。这些观念在那些以其他东西为导向或者还未完全成为市场驱动的企业里常被忘记。一家大型家禽加工厂发现顾客十分喜欢他们的熟食鸡,而零售商们都不愿接受。他们抱怨这些鸡送来之后很快就过了保质期,所以他们不愿保持存货。如今工厂已将生产与包装的重心转移到考虑中间商的需要方面,同时花更多的时间听取零售经理们的意见并与他们沟通生产计划。

第三,市场驱动的厂商很有竞争力:他们能近距离观察竞争对手的一举一动,尽量避免过早泄露行动意图,根据"最优的公司"来校正自己的行动,并为击败竞争对手而庆祝。罗伯梅德公司是一家橱具制造商,经过四年的奋斗,该公司名列业内五家最著名的公司之列。该公司非常注重向顾客征求对新产品的意见。不过,为了避免泄露计划,该公司从来不进行市场测试。相反,他们依靠的是用户小组、知觉研究,以及消费者记录的有关他们遇到的问题及使用行为的日记。

检验公司是否市场驱动的办法就是看他们是否愿意以新一代的同类产品甚至新技术取代他们现有的成功产品。大家都知道,这很难做到,因为此时成功的产品正最终产生出对过去牺牲和投资进行补偿的难得的利润。从长远观点看,如果意识到竞争对手会利用他们的延误将其挤出领先地位,将会帮助管理者抵御住短期获得更多此类利润的诱惑。但是,对固定资产投入越多,越不愿意放弃这些资产,甚至在面临成功的竞争对手进攻时也是这样。美国轮胎公司对来自米其林公司推出耐磨子午线轮胎的威胁做出的反应如此之慢,这就是其原因。

市场驱动的经理们并没有把顾客当做总是了解自己需要的上帝。当然,有许多用户在企业看到机会之前,对自己的问题以及所想要的解决方案已经很清楚。不过,更多情况下,需要的与能得到的之间总存在着一定差距。正如莱维特所论证的那样,一种高价值、全球标准化的产品迅速改变了由按地区习惯制造的产品产生的偏好结构。问题的关键在于要关注顾客面临的潜在需求与困难,并通过创新提供更好的方式来满足他们的需要。日本人不断展现出这种能力,甚至在要求苛刻的德国汽车市场上也一样。他们通过一种闻名遐尔的全球通用的方案获得成功:以好的价格提供可靠的产品从而创造出优越价值。起初看上去这并不像一个有希望的战略,因为他们采用的是美国人所喜欢的箱式车型,而不是德国人所喜欢的空气动力型产品。更糟的是,汽车不能适应德国高速公路上的高速行驶。他们最后之所以取得成功来自于他们听取了客户的意见,从错误中学习,适应德国市场的特殊需求。为了挤入竞争,日本人给汽车配上更好的悬挂系统与方向盘,以使车在高速行驶时更加平稳。他们还积极抓住市场机会以适应全球化的生产能力。在环境保护方面的指控已很普遍的情况下,日本人的小汽车装备了尾气控制系统,而德国人在这方面却落后了。虽然小货车与四轮驱动车也很受欢迎,但德国厂商只有有限的样式可供选择。为消除顾客对可靠性的疑虑,日本人提供了更长的保修期。这样,由于提供了更优越的价值并表现了顾客的敏感性,全球标准的产品所具有的优势超越了本地产品。

组织结构与体系

组织结构的主要目的是为市场驱动价值和行为提供支持,并强化整个企业所需要的行为。这意味着与顾客最接近的人有充分的权力与权威顺利完成工作。假如他们在产品的设计、服

务水平、用于营销活动的资源或者付款信用的扩展方面的影响很小或没有,他们将无法有效工作。对于此类问题,经常采取各种结构性措施来解决。

首先,组织结构必须反映市场的细分状况,这样,才能很好确定为每一个主要市场服务的职责。有大量半相关产品的职能型组织的企业,由于没有人负责成为顾客群或潜在市场的代言人,在这方面处于很不利的位置。不过,当企业围绕市场进行组织时,市场中差别化的要求就会受到重视,并且可以通过产品组合来满足这些要求。为达到这一目的,支持系统必须互相一致,只有这样,收入、成本以及共同的信息才能反映一个市场内的竞争业绩。

麦格劳·希尔(McGraw-Hill)公司于 1986 年开始转向以市场为中心的组织结构,以克服旧的组织对产品开发所产生的禁锢性影响。先前的书籍(面向贸易和大学市场)、杂志(如《商业周刊》与《比特》)和统计服务(包括评价证券的标准普尔公司和跟踪建筑活动的 F. W. Dodge 公司),都在不同的部门建立专门机构。新组织建立了 19 个多媒体市场焦点小组,每个小组都跟踪诸如建筑、交通和医疗卫生等特定的产业。大量的编辑和研究人员确定他们所服务市场的信息需求,并建立数据库满足这些需求。设计共同的数据库用来生产新的通讯媒体,从专业印刷品出版物到为有个人计算机的顾客提供的网上服务。

市场驱动组织结构的目的是使所有的职能活动和决策都聚焦于市场机会和问题。这样,每一次决断都直接与他人相关,并与他人分享关于顾客需求、竞争能力和现有市场状况的共同信息。可能没有必要进行彻底重组,任务小组、项目小组或整合的新产品开发小组经常也能获得同样的结果。这些组织鼓励开放式对话、快速制定决策并做出承诺。我们将上述情况与产生系列沟通过程的功能墙的效果作个对比。例如,一家有抱负的视

听设备全球制造商利用当地分销商确定每一个国家市场中顾客的要求。这些结果汇集起来，送往总部的生产事业部，生产事业部再将信息送到销售计划小组。这个小组以这些信息为基础拟定计划，再送给总设计师。该链条中的每一个部门都根据自己的判断来概括信息，因此当信息最终送达总设计师时，常与事实相距甚远。当以如此方式构造的组织阻碍并过滤掉关键的市场反馈时，远方的职能部门将会设定自己的日程表，但并不能满足顾客需要。

制定战略

市场驱动的企业不会制定程式驱动的、无灵活性的制度。这种没有灵活性的制度经常出现在年度预算的准备阶段中。相反，市场驱动的企业采用适应性方法，这种方法鼓励进行战略思考，确定组织责任，提供敏锐并有灵活性的方向感。这种方法的四个不同特征在本书的前面介绍过，以下是这些特征用于使组织成为市场驱动时的概括。

信息。除非建立在能够清楚地体现出企业在什么地方具有优势或劣势的有关顾客、市场细分趋势、社会和技术变化、分销商和竞争对手方面信息的基础上，否则计划工作毫无作用。许多厂商不愿花费时间与金钱与顾客交流、收集情报、跟踪市场行为，而更多依靠自己的判断，这与市场驱动行为的宗旨相悖。首先，无法肯定这些判断是对竞争现状的有效描述，还是对过去的回忆或理想的愿望。其次，市场驱动意味着要煞费苦心地从关注顾客的需求开始，因为产品与服务的更新来源于对这些需求的理解。这些更新能够击败竞争对手而不仅仅是与之相匹敌。第三，市场信息必须得以广泛传播，以确保管理层的理解与行动是一致的。当信息局限于一两个人之间并且不予传播时，就不会达到这种效果。

过程。有效的计划具有很强的适应性与参与性。市场驱动组织计划程序的设计必须满足这两个基本要求。适应性是通过来自最高层与最低层的信息相互结合而实现的,用以帮助组织学会如何应付正处于变化之中的环境。这里的学习是指管理层修正并扩展其有关市场和相对能力的思维模式的过程。学习是参与性的过程,主要发生在处理经理们的争议和解决战略问题并选择战略方案的多职能部门之中。

主题。除非计划部门中的对话有一个综合的有活力的所有职能部门都能服从的主题或观点,否则计划的结果将会缺少重点而令人失望,并会使组织中形成单个职能部门的日程安排和内部思考盛行的环境。当对话集中于竞争优势,而且所提议的行动在提供优越顾客价值、改进相关成本或排除竞争对手等方面的能力得到检验时,企业注意的焦点必然是外部的。

资源分配。尽管许多企业热衷于给战略注入资金,允诺提高股东价值,他们仍然不情愿放弃对分散项目进行的机械的贴现现金流量分析。这些分散的项目满足最低投资回报率的要求。这样做的危险是会忽视那些很难量化的效益,如质量改进或更具有反应性的服务,而这对企业更具竞争性而言至关重要。大多数高级执行人员会抗议,认为他们不会做出如此目光短浅的投资决定。不幸的是,那些处于能提出或者搁置项目的工厂一级管理人员不会得到这些信息,并且直到数字准确才开始行动。解决办法是让这些人参与战略,这些项目就能在更广泛的竞争背景中得到理解,并且通过较好地在组织中推行资金开支决策,去除项目评估中的无效层面。

支持计划及行动

第四个向度无疑是最重要的。除非每项行动都与顾客第一的导向相一致,并有利于战略推进,否则没有东西能够持续下

去。当公布新的战略方向和价值时可能会引来一片欢呼，但是旧的习惯仍充斥于组织之中。

有许多方法可以在需要的地方(顾客与组织的接触点)获得具有加强和支持作用的行为。对于斯堪的那维亚航空公司的简·卡尔松先生来说，这是一个“颠扑不破的真理”。下面介绍一些特别有效的行动和计划。

成为市场驱动的组织

有些企业是市场驱动的，但更多的企业只是市场驱动的梦想者。“梦想者”相信市场驱动是个好东西，但对如何达到这种境界却没什么想法，或是由于过去的失败而丧失兴趣。大多数情况下，这些企业的挫折是由不切实际的愿望造成的。他们认为，改变利润率、举行一次管理讨论会，以及宣布一下意图就能实现市场驱动。实际上，企业需要在文化上做更深层次的转变。人们已逐渐认识到公司中文化对市场驱动行为的重要程度(公司文化就是那些赋于成员以组织意义的并提供给他们行动准则的共同的信仰与价值观)。变革的计划和程序，如果要获得成功的话，就必须匹配文化转型的范围。

没有一家企业的文化所起的作用能有 AT&T 公司这么明显。几十年来，贝尔系统被认为在服务导向方面异常出色。其产品人们能买得起，能迅速提供新服务，维修也很快。不过，是一项好的服务还是可接受的服务，很大程度上取决于是否长期提供独一无二且负担得起的服务，顾客很少去质疑他们需要的东西。只要处于这种垄断的环境中，贝尔系统就会以这种内部导向获得繁荣。随着竞争的出现，他们的顾客有了可供选择的产品，AT&T 公司不得不成为市场驱动的企业来满足顾客需

要。这种转变极为痛苦且费神,因为这与“对每个人都一样”的文化完全不同,并要给予达到诸如一天修理一定数量产品之类的目标的人们以报酬,并利用强制的标准做法和抑制个人解决顾客问题努力的非参与性管理制度。

保持市场驱动。如果实施转变很难,那么要保持市场驱动导向也很难。在第 6 章中,我们可以看到,企业很难对顾客和竞争对手保持同样的关注,特别是在竞争的压力迫使他们做出反应时。具有讽刺意义的是,在满足顾客需要方面取得的成功也会形成自己的问题。当企业成长时,曾经运行良好的保持与顾客需要相协调的并对市场变动迅速做出反应的老方法在扩展后的组织的运行不再那么顺利,程序及职能开始激增和僵化,敏感性开始减弱。成功还会带来骄傲与过分自满的危险,这种骄傲与过分自满产生“我们知道得比顾客多”的危险思想,同时却低估了竞争对手的能力。成为市场驱动的组织是一个持续不断的活动,这个活动开始于广泛的变革计划。

设计变革计划

可以从几个方面学习如何成为市场驱动的组织,曾经尝试过这种变革的厂商的经验在向我们提供如何进行有效干预的见解的同时,也警告我们要避免什么东西。然而不幸的是,几乎没有什么成功的故事能为我们提供一个清晰的模式。不过,向贯穿于本书中的战略变革的案例中学习,能够获得许多东西。这些案例提供了有关设计有效计划的具体的指导原则:

- 变革最可能由重大危机或环境的不利变化所引发,这些危机与变化指明了企业应处理与顾客关系存在的问题。
- 行动比语言更重要。只有行动与最高管理层的声明严格一致时才能带来持久的转变。
- 战略执行是更正,更是责任。优秀的执行是以共同的理

解、沟通和产生个人动机的团队工作为基础的。遵循基本的合理战略的方向，战略的具体内容将在贯彻过程中得到改进和完善。

- 行动计划和程序更多的是协调而非控制。没有个人责任、资源支配权和具体安排，计划仅仅是留给个人判断的一种希望。这就无法避免冲突或不必要的重复。
- 辨别成就的指标很重要。战略与计划需要定量化的目标，明确在一定时期内如何实现这些战略和计划。根据这些指标监控进步可以不断学到许多东西，并从中得出改进建议。

包含这些指导方针的变革计划经过四个步骤：

第一步：评价当前的业务导向，识别阻止企业成为市场驱动组织的障碍。

第二步：阐明最高管理层对进一步以市场驱动为导向的决心。

第三步：使战略与组织结构和人力资源保持一致。

第四步：鼓励并奖励组织中各个层次的市场驱动行为。

第一步：评价当前的导向

这一步的主要目的是回答三个问题：

- 顾客对我们与竞争对手的关系有什么看法？
- 做为管理者，我们如何看待作为组织的我们的表现？我们是否是市场驱动的？如果不是，我们什么地方存在不足？
- 我们在市场驱动方面取得进展的障碍是什么？

顾客的看法。迫使企业重新检查自己方向的危机来自有影响顾客的抱怨、主要客户意想不到的损失或市场份额的急剧下

降。这就迫使企业寻找这些冲击背后的命令。但为什么要等待危机发生呢？有先见之明的企业总能在纠正之前就能防止潜在问题发生。本书第 7 章中介绍的，用于打破贸易行业中僵局的调查程序已得到广泛利用。还有诸如邀请大客户来阐述他们的观点、确定问题，将本企业的产品和服务与最好的供应商相比较而进行的焦点小组讨论或顾客会议等非正式方式。许多企业，诸如设备修理、信用卡或零售银行这样大的服务业厂商，使用最近刚刚设计的服务质量标准来确定顾客的期望以及他们对服务供应者的感受。

不管顾客的观点如何融入到过程中，如果要使结果发挥作用的话，必须遵守两个规则。首先，没有任何东西能够替代管理层所有人员与顾客的第一手接触，如：研究与开发、生产和现场服务。除非每个人都听到抱怨和遇到挫折，否则，组织中就不会充满紧迫感。第二，共同的幻想不会给你带来任何东西。这些是永远伴随着那些相信自己公司卓越成长的并拒绝承认变化的经理们的风险。顾客们也许会通过隐瞒实情而不触犯他们从而纵容了这种倾向的发展。为了避免这种风险，一些客观的信息必须由独立的第三方来收集，这个第三方不能被委托方辨认出来。

有效的管理判断。在面对现实(由目标顾客所确定的)时，管理层需要重新评价一下在市场驱动组织四个方面的每一方面的表现。关键是要坦诚和自我批评，利用高标准行为作为衡量基准。只有树立这种开放性，市场驱动意味着什么的对话才有基础。

一个对管理思考有帮助的方法就是使用依据内部导向(或者是技术驱动或工程驱动)与市场驱动行为之间的差别来确定这四个方面的调查问卷。表 14－1 是两种导向的对比。

表 14－1 市场驱动行为的特征

市场驱动企业	内部导向企业
依据顾客使用及顾客得到的经济利益来细分市场	依据产品来细分市场
了解影响顾客购买的决定因素，集中于包括产品性能、价格、服务、应用等一系列价值	假设价格和产品性能(或技术)是大多数销售的关键因素
投资于市场研究并系统收集销售报告以追踪市场变化并修正战略	依赖于传言，很难训练销售人员提供有用的报告
像对待研究与开发投资一样对待营销投资	把营销作为没有什么投资价值的核心成本
把市场作为细分市场进行沟通	把顾客作为一个大的市场进行沟通
谈论顾客的需要、市场份额、应用和细分市场	谈论价格，数量和订单的积压
追踪产品、顾客和细分市场，并让低层经理负责这些事情	集中于产量、产品利润和成本在部门间的分配；由于分配的“政策性质”低层经理不承担责任
在为用户服务时，把渠道做为销售部门的延伸和合作伙伴	把分销渠道做为通道
了解战略、假设、成本结构和主要竞争对手的目标	了解竞争对手产品的特性
管理层把大量时间花在诸如研究与开发，销售和人力资源这些市场营销和竞争战略问题上	只有在预算时间之内才进行营销评估

管理层对企业在关键决策上表现如何意见不一(有时很尖锐)是很正常的。这反映了参照物、最近与顾客打交道的经历以

及职能背景等方面的差异。某计算机服务商发现最高管理人员之间判断的差异如此之大，从而不得不承认他们的组织并不了解市场驱动的真正涵义。多年来，该厂商为大规模的被其控制的客户服务，很舒服地把精力集中于反应时间和增加内存等技术问题。由于由顾客控制的分散的计算机系统取代了其大型机的计算能力，这家厂商发现自己处于一个必须寻找新的战略来服务新的市场的境地。营销能力调查成为教育计划的催化剂，接着是采取大量的其他干预，在不失去技术优势的情况下改变企业文化。

市场驱动行为的障碍。符合实际的企业能力评价，应当认识到许多内部障碍。这些障碍误导人们成为内部导向，这需要在行动计划中必须加以克服。可能的障碍包括：

- 过分关注即期销售结果的短期行为，从而产生了防御和消极的行为。
- 个人缺乏行动能力。这常常是由技能与组织需要之间错位造成的。在一家企业，营销和销售人员由于很强的战术性销售导向，看起来无法为更广泛的战略争论的解决做贡献，从而被蔑称为“小贩”。
- 缺乏领导。这里，缺乏可信度或信任的自负的领导，要求政策上可接受的解决方案，或无法使管理层在市场驱动方面取得一致意见。
- 受到限制的战略计划程序，没有激发、培育并传播新思想的机制。
- 无效的沟通或根本没有沟通阻碍了对竞争性战略产生共同理解。
- 在成功的早期阶段设计的只适合过时战略的抑制性组织结构。
- 易使经理和雇员对现状之外的东西产生怀疑思想的令人

窒息的文化。这样的文化随着被认为应该是企业早期成功之后的行为与实践的规则成为行动标准和期望而发展。

大部分障碍已在传统思想中根深蒂固,很难从浸淫于企业历史里的人的头脑中挤出,特别是在企业运行良好时更是如此。在这种环境中没有改进的压力或紧迫感,未来的威胁总是被低估。变革管理的挑战是在危机要求做出反应之前就有的紧迫感与对已经被尝试过的真实经验的不满。这种变革只能由企业的最高管理层来完成。否则,承诺仅仅是停留在口头上罢了。

第二步:阐明最高管理层的职责

如果说市场驱动像一台发动机,那么领导便是起到起动作用并保持运转的动力。首席执行官或部门经理们必须清楚且连续地表现出遵循顾客至上的原则。这种遵循主要体现于行动与所花费的时间。语言有自身的位置,但如果语言与实际行为不一致时,组织中的其他人就很快认识到真正处于优先地位的事情并依此做出行动。

使领导成为市场驱动行为必要条件的过程中遇到的最大问题是将相同的方法用于组织变革的其他领域。诸如伦理行为及启用新制造系统等各种各样领域的论文和研究都表明转变总是从最高层开始。那么,首席执行官如何分配他有限的时间与精力呢?首席执行官们都愿意花时间支持自己说过的话或他们对与顾客紧密接触的重要性的信念。表 14－2 摘自一份对《财富》排名前 1000 家公司中 236 个总裁的研究报告,该表将八项业务活动的重要性与首席执行官现在的参与水平做了比较。引人注目且令人沮丧的是财务计划成为最主要的活动,而这正是许多批评家长期所怀疑的。

表 14－2　首席执行官所关注的以及优先考虑的事项

（回答"是"的百分率）

	"该项职能对于公司的成长和利润是否很重要?"	"你是否很大程度上参与下列职能的活动?"
财务计划	57	46
顾客关系	57	14
生产/制造	42	9
新产品开发	41	8
研究与开发	36	7
劳工关系	28	5
人事管理	26	5
市场分析	24	3

最高层经理们如何体现他们的承诺，并成功地使整个企业在满足目标顾客需要方面做得比竞争对手好呢？答案取决于首席执行官的风格、价值观和信仰改变的程度以及过去所从事的变革努力。首席执行官的下述行动可以将"顾客至上"的信息在企业内部到处传递。

- 追求高质量的服务以及与顾客的良好关系，并偶尔进行直接干涉以帮助解决顾客问题。
- 花时间拜访顾客并积极听取他们的意见，同时要求所有的高级管理人员都花时间与顾客接触。
- 在战略评价中强调顾客与市场问题——趋势、要求、需要、有利的时机。这需要投入资源以更深入了解顾客和竞争对手的意愿。
- 在企业服务目标顾客时，坚持以"最优秀的企业"为标准来衡量业绩，并理解为什么竞争对手做得更出色。

控制这些行动的有用平台是一个包括高级经理人员在内的

高质量的营销控制委员会。这可能是对当前导向做出彻底评价，以及设计克服变革障碍的计划的最理想主体。附带的好处是使高层人员在对利益有共同理解的基础上能够同意实施转变。

第三步：使战略、结构、人员和计划一致

对于激发企业成为市场驱动的，并通过制定战略方向使所有职能和活动能够联合起来，在这两方面最高管理层的领导至关重要。职能部门行为目标的统一是此阶段的标志。

市场驱动的定位主题是一个良好的开端，能为企业在市场中提供一个身份，为顾客提供购买理由。市场驱动的执行计划涉及新的组织安排，新的或改进的技术和生产能力，以及重要的项目投资，这些都必须通过定位主题一致性的检验。

在第7章中我们还看到，一家大型配料供应商如何做出一项战略决策，把自己重新定位于“作为有效管理你的需求的伙伴”。为了实施这个新主题，管理层确定了四个优先考虑的努力方向，每一个都有自己的辅助性行动计划。

1. 确保公司内对定位主题的广泛认识和支持。具有代表性的行动应当是：每个职能部门都制定一个“顾客影响声明”，描述如何才能改善与顾客的关系，创造实施标准以跟踪业绩表现，为定位描述建立具体责任，并为进行大型内部交流而努力。
2. 通过以下措施更严格地管理顾客信息：制定一个“高层对高层”销售计划，改进对细分市场需求的理解，并对销售部门进行重组，以确立独立的行业和零售专家小组。
3. 通过以下措施提高销售代理的质量：在培训方面进行投资，改进销售援助，并修改补偿计划以鼓励销售达到毛利润目标而非数量目标。

4. 发展能提高定位主题的项目机会,包括引进一系列价格保护措施,在与主要顾客进行的电子数据交换方面进行投资等等。

虽然这些计划被这家厂商独一无二的需求支配,一些最受欢迎的市场驱动调整措施仍得以采用:组织重组以及人力资源开发。

重新设计组织结构。对市场驱动的思想和战略最为常见的障碍就是以产品为导向的组织和辅助系统。一家企业可能会有,也可能没有独立的销售和营销组织,但企业中的每项主要职能却要负责所有的产品及所有的市场。更常见的是,有一个独立的营销部门执行产品计划、沟通、研究、定价等职能。如果企业中有许多产品大类,每一产品大类都要分配以独立的经理负责,由于交流很直接坦率,这就成为一个容易管理的系统。这些组织容易变成以竞争对手为中心的并着重强调在竞争中所处的成本地位作为成功的衡量标准。实际上,销售和研发部门对战略的影响最大,且细分市场的聚合压制了顾客的声音。在需求多样、市场零碎化的状况下,这种情况很危险。

与之相对应的是,市场驱动的组织根据市场安排销售与营销工作。不是产品经理,而是集中性市场经理负责将所有的产品销往每一个目标细分市场,并且每个销售人员负责将所有的产品销往不同的顾客群。这种方法有很明显的优势。顾客的问题和需求支配着战略对话,由主要的顾客所建议的作为其问题的解决办法的新产品还具有更高的可行性。市场经理必须以更长远更广阔的视角来观察企业,这有助于提高他们作为经理的业务水平。缺点是单个的产品更难管理,原因是因为在组织内的产品没有独一无二的优胜者。还可能忽略正在出现的现有产品的新的顾客细分市场。其中的部分缺陷能以团队为基础的组织方法解决。

建立团队。即使是宝洁公司这样长期拥护有权力的独立品牌经理的企业,也已发现团队的优点。品牌经理不再像小皇帝那样行动,而是被安排参加由级别比他低的生产、销售和研究经理等组成的小组。这些变革是零售商力量增长、新消费品剧增以及新消费者阶层的出现(单身、年老的和双职工夫妇)的必然结果,这些双职工家庭的数量已经超过了原来构成大部分一致性大众市场的家庭主妇的数量。由于可以提供范围更广的解决方案,从而团队被认为能够以比正常时间少一半的速度开发产品,并能防止出现代价昂贵的失误。为了保证决策是市场驱动的,宝洁公司还设立品种经理,负责监视整相关产品组成的群体,强调不同品牌之间的协调而非竞争。

团体在决策方面带来的市场角度的优势,已被杜邦公司当做其在 Stain Master 纺织毯上取得成功的主要原因。

为了开发 Stain Master 纤维(该产品主要是卖给纺织厂织成毯子)杜邦公司设立一个由营销、研究开发和财务人员组成的六人小组。要求他们不停地问自己:"我们所做的事情如何对顾客产生影响?"他们花了三年时间与零售商和纺织厂生产人员紧密协作。在三年期间,他们定期向零售商和生产人员询问有关定价以及如何宣传新毯子所带来的效用等方面的建议。

毫无疑问,团队需要花更长的时间做出决策,并使个人更难大显身手。但通过使小组成员更加明智和执着,从而大大提高了最终效果。而小组成员在其职能领域方面也会走得更远,也更自信地面对市场。

人员招聘、培训及布署。如果没有熟练的营销人员来填补新的位置,并且组织的各个层次无法满足顾客的需要,那么,重组不会起任何作用。

理想情况下,可以在组织内部发现具有熟练的营销能力和倾向性的人才,并分配给他们能发挥才能的岗位。否则的话,必

须招募高级人才。除非在高层次上引进外来人员,否则招募不会起作用。也许当苹果计算机公司总裁史蒂夫·乔布斯认识到苹果公司必须学会以市场驱动而不是工程技术驱动才能生存时,最有戏剧性的招聘工作出现了。这次招聘成功地从百事可乐公司挖来了约翰·斯卡利。但是过去成功的记录在新环境下的价值,只有在新来者赢得其他职能部门的尊重,并能够掌握新市场的关键成功因素时才能表现出来。来自包装消费品公司的经理们往往无法适应不熟悉的环境,特别是在他们没能获得过去曾得到的广泛支持时。

培训是把组织中各个层次的价值和技术转向以顾客为导向的最有效办法。培训必须保证让每一个人知道为什么转变很重要,并且让他们认识到什么是优秀的表现,如果培训小组包括来自所有职能部门的成员,那么就可能对从不同的立场出发的概念的应用展开讨论。这样,就可以减少后来在制度和报酬转变方面遇到的阻力。

第四步:鼓励并嘉奖市场驱动的行为

当经理们及手下员工因顾客第一的行为而受到奖励,企业的业绩也根据与竞争对手业绩比较来判断,那么组织中剩下的怀疑者就会变成相信者。但是如果怀疑者认为不应过分关注顾客,并看到组织仍然鼓励那些最好地控制成本、提高销售量,或通过减少应收款来控制现金流量的人员,就不会存在持久的行为转变。

市场驱动的经理们知道诸如销售增长和盈利能力这样已经得到证实的业绩指标只不过是过去成功的报酬,却无法评价企业在提高顾客满意度方面的表现。更好的指标应更接近于顾客,且与竞争相关联:

- 广泛使用市场占有率,但要使其充分发挥作用,则必须追

踪每一细分市场中的占有率。

- 顾客满意度指标，特别是从外部和客观来源中获得的指标很少被应用。这很不幸，因为这种指标使你能更深入地掌握诸如销售、维修、交货、交款和仓储等每一个与顾客接触的活动的表现，这种理解超越了对产品或服务的表现的理解，没有这些信息，就很难发现顾客的不满。
- 抱怨指标（与处理事情和接待方面的信息相联系）也至关重要，但这些指标的收集和解释工作通常很马虎。大部分的抱怨已得到妥善解决的不满意顾客还会再次购买，而只有19%的抱怨没有得到解决的顾客还会再次购买。

对这些关键指标的良好信息追踪会告诉最高管理层，他们转换组织的计划是否在运行，如果没有，为什么？假如每位经理和每一部门或单位的一部分奖金都取决于在满足顾客要求方面所获得的进展，他们在改进方面的能力就会提高。这可能是最高管理层在他们最关注的转变方向所能得到的最清晰信号。

走向市场驱动战略

贯穿本书的所有三个综合的主题都集中于最后一章，构成一个自信能在自己所选择的市场领域中获得优秀业绩的组织的完整形象。

市场驱动战略通过向胜利者所取得的技术与资源提供焦点和方向为这些胜利者服务。市场驱动战略强调的是创造并重新创造在成本和顾客价值这两方面的地位优势。优越的顾客价值通过优越的质量和服务、快速反应，以及与渠道成员和顾客更紧密地联系的某种组合而获得。所得到的收获是取得市场占有率的支配权、优秀的盈利力，以及乐观的成长前景，而这些都是创

造股东价值的必要条件。

获胜的竞争对手已懂得如何灌输到处盛行的外部导向。他们能够在整个组织中保持高水平的顾客和竞争对手意识,特别是在完成实际工作的细节中。当每一个人都能理解“顾客至上”的重要性,同时还走在竞争对手的前头时,他们就为自己的工作找到了一个理由。那么,“质量”就成为一个可以理解的奉献,而非一个强加的戒律,“快速反应”成为一个有意义的动机而非一个机械的公理,“市场份额”成为一个收获而非一个像战争一样的目标,并且“自我管理队伍”成为改进的机制,而非一种舒适的放纵。

最后,通过利用在自上而下的观念和领导下的自下而上的对顾客和竞争现实的理解,就产生了对思考和规划过程的责任。强大的战略观是整个组织的一种共同意图,能在组织中创造一种获胜的氛围。通过把注意力集中于梦想的领导地位,依据成就衡量进步,并通过更好的顾客服务寻求获取新的竞争优势的方法,组织的行动和抱负就获得了意义。